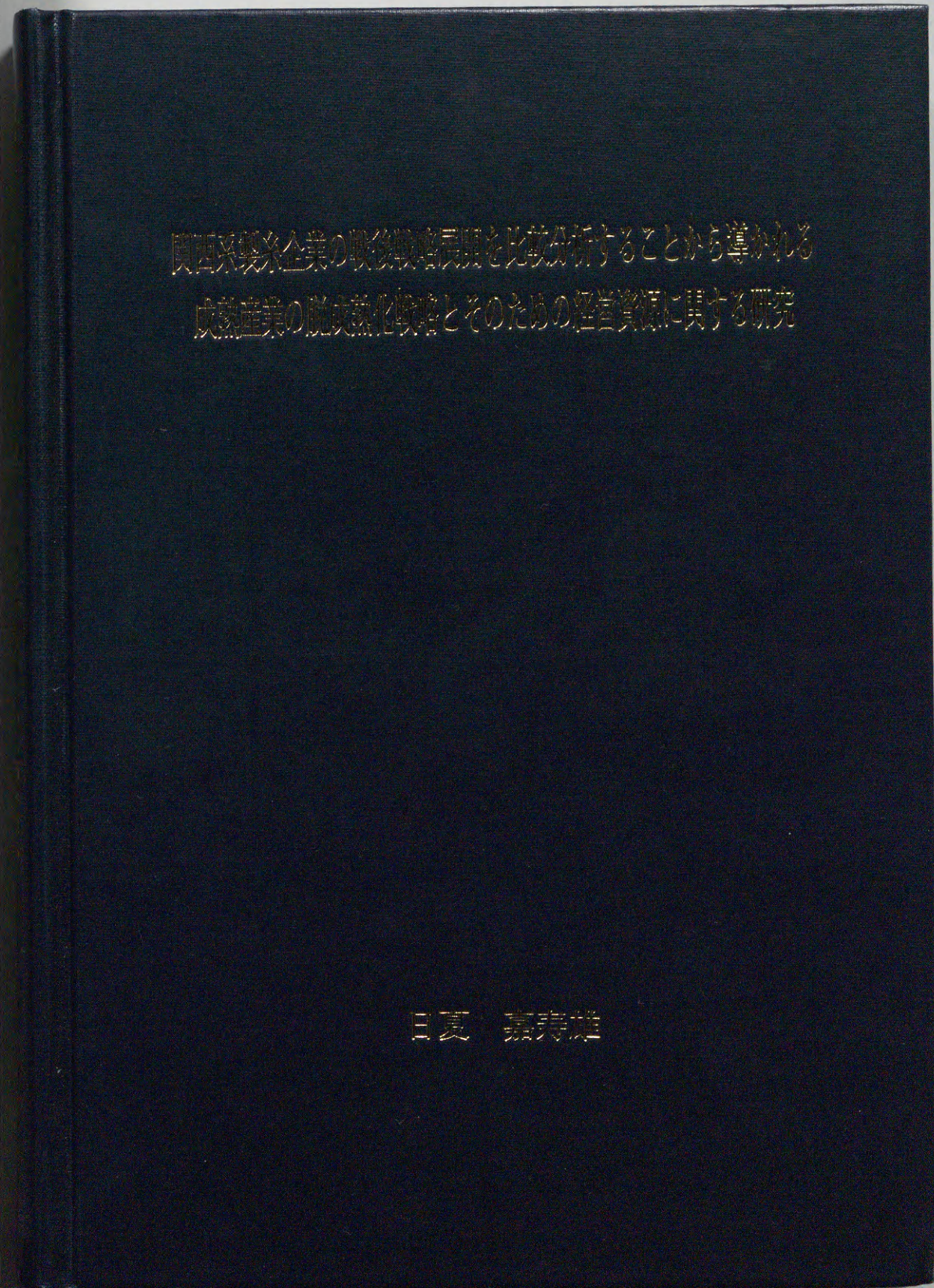


関西系製系企業の戦後戦略展開を比較分析することから導かれる成熟産業の脱成熟化戦略とそのための経営資源に関する研究

著者	日夏 嘉壽雄
学位名	博士(経営学)
学位授与機関	甲南大学
学位授与年度	平成10年度(1998年度)
学位授与番号	34506甲第28号
URL	http://id.nii.ac.jp/1260/00000013/

doi: info:doi/10.11501/3153892



①

関西系製糸企業の戦後戦略展開を比較分析することから導かれる
成熟産業の脱成熟化戦略とそのための経営資源に関する研究

1998年

日夏 嘉寿雄

はじめに

経営学は実践科学として、時代背景と密接に関連して、急速な発展を遂げてきた。そこで取り上げられる経営現象は、成長企業に注目し、停滞や衰退について考えることを敬遠する傾向があった。しかし、社会体制の爛熟期を迎えた今日では、成長のみの経営現象を研究するのではなく、停滞や衰退の経営現象も研究する必要が高まってきたと考える。つまり、企業経営において成長達成が経営学の重要な課題であると同様に、企業の停滞回避または成熟脱却も不可欠の課題となった。

本来、企業経営においては、健全性よりも量的な拡大による競争原理が有利・有効に働くという現実があった。しかし、健全性と競争原理とは表裏一体をなし、双方が相まってこそ企業の存続と成長を可能ならしめるものであった。特に企業の外部環境が量的拡大のみを追求できなくなった現在では、成長性を競うよりも健全性を競争する時代であることを意味して、企業経営の停滞や衰退を克服・脱却し、存続を可能ならしめる健全性を追求することが最重要課題となってきた。

一方、経済の発展を支えるある一つの産業は、その時代の必要によって生成し、発展してきた。しかしいずれの産業においても、必ず成熟化という段階を迎え、次の成長は、別の産業にとって代われ、かつての成長は維持できなくなった。その産業内に位置する企業もまた同様の運命を辿ることになった。その中で、産業や企業は自らの努力によって生き延びるための変身を繰り返した。そうした産業の交替や経営の発展は、成熟段階を乗り越えようとして、試行錯誤を繰り返すことで得たイノベーションの結果であった。その点では成熟化は、産業にとっても、企業にとっても、次の発展段階に到達するための重要なステップや通過点であり、発展のダイナミズムを生む源泉であった。

例えば製糸業は、日本の産業構造の中において、日本資本主義の形成期には、戦略的産業の地位を確立した。しかし、第二次世界大戦後は、製糸業は、大きな変化をきたした。産業構造の変革の中で、農業部門の崩壊が原料のネックとなり、

蚕糸産業全体が自己崩壊に向かい、基幹産業としての地位を失ったばかりでなく、成熟産業から衰退産業へと位置を滑り落ち、リストラクチャリング部門に位置づけられるようになった。

したがって研究業績も、戦前期の製糸業を経済史的に研究したものは数多く残っていたが、戦後の研究はほとんどなかった。しかも、第二次大戦前の研究成果においても個別製糸企業の経営問題を研究したものは少なかった。戦後の製糸業は成長力を失い、産業での地位を失うと同時に、研究対象としての魅力も失い、むしろ敬遠されがちとなった。製糸業に限らず、衰退化していく産業の研究には魅力がなかったのであった。戦後の繊維産業の研究対象は、生糸を化学的に製造しようとして生まれた合成繊維に移った。わが国製糸業の研究対象期間は、第二次大戦前で終わってしまったかの感があった。

戦後の製糸業では、革新的な企業経営の事象はあまり見られなかったが、そこで行われた戦略転換は、成熟産業の克成熟化・脱成熟化の一つのモデルであり、その後の企業経営に大きな影響を与えた。製糸企業が克成熟化・脱成熟化・避成熟化を達成していった過程は、経営学の研究対象として、戦後の方がむしろ重要ではないかとわれわれは考えた。

本稿は、第二次大戦後の関西系製糸企業の個別企業戦略の推移に例をとり、成熟産業の戦略展開を経営資源の視点から研究したものである。したがって、経営環境を同じくする個別企業の戦略変遷を時系列分析して、成熟産業における戦略展開の異同を明らかにし、その要因を抽出することにした。同様に成熟化している他の産業の戦略展開と比較分析することによって、成熟産業の企業経営において一般化できる戦略的仮説を提案することを目的とした。

製糸業は、原料繭の減少から、生産の低下が続いた。その結果、個々の企業の経営は、製糸部門の縮小、製品開発、多角化経営を志向し、リストラクチャリングを強力に進めた。しかし、そこで実行された経営戦略は、産業環境や企業環境が同じであるにもかかわらず、必ずしも製糸各社が同じ戦略を採用したとはいえなかった。同一の環境の中で、戦略の異質性と類似性がどのような原因によって生じるかを解明した。

また戦前の生糸は、国民経済の面で、突出して発展していた産業部門であった。しかし、産業全体で築いた産業環境は、企業が経営戦略の転換を行うためには大きな障害となることがある。特に「最強の商品」、「優秀な技術」などを持つ企業

は、強さの故に対応の遅れをもたらすことが多く、製糸業はその典型の一つであった。それは何に由来し、個々の企業はどのような経営理念の下に、どのような戦略的対応をしたのかを明らかにすることが重要であり、目的の一つであった。

さらに、戦後は完全な商品輸入に転換してしまった生糸産業内の個別企業が、日本経済の中において、産業構造の変化とその再編成過程、国際的分業の形成過程で、蓄積された経営資源やコア・コンピタンスをどのように活用し、どのような戦略的対応を行ったのかを分析し、その成功・失敗の要因を検討した。製糸業に限らずすべての産業は、いずれは成熟期を迎え、克成熟化・脱成熟化という課題に直面することになるが、そのための処方的一端を示した。

経営戦略および経営計画は、企業の将来を予測し、将来の企業の姿を形成するためのあらゆる意思決定を含んでいた。従来は、経営戦略や計画は攻撃的な武器として考えられがちであったが、むしろ、成熟した社会の中では、環境に対応するための非常に防衛的な手段であると、われわれは考えた。

経営とは、極めてパラドキシカルな事象であり、一つの経営手段の徹底した追求は、むしろ逆機能の増大につながった。それは、ある限度またはある時点において、次の有効な戦略に転換していかなければ、企業の生存・発展が不可能なことを意味していた。そのためのタイミングの良い転換点を発見し、どのような方向に転換していくのが最も効率的なのかを探索することは、企業経営にとって極めて重要な問題となった。その解を成熟産業の事例研究から導き出すことも有効な方法の一つと考えたからであった。

各章の内容を要約すれば、次のようになる。

序章「企業経営と戦略展開」

企業経営や経営戦略を研究する手段として重要なモデルを設定し、成熟段階に達した企業の分析の基礎を提示する。企業モデルは、企業に関する重要項目を抽象化したものであり、企業そのものではないが、企業を研究し、または企業を操作する人々にとっては、有効なものとなる。さらに歴史的な時系列分析は、経営戦略や企業行動の本質がどのように変化するかの法則性を抽出するのに役立つ。この章において、以降の分析のフレームワークを設定する。

第1章「製糸業の発展・成熟過程と戦後の経営環境」

日本の製糸業界が生成、発展、成熟化、そして衰退化の典型的なライフサイク

ルを辿った過程を分析する。日本の生糸の歴史は古く、鎖国以前から生糸の輸入国であった。明治維新以降、国内市場とは別に、輸出専用としての製糸業が国策の下に確立し、急速な発展を遂げた。しかし既に戦前で、生糸産業は成熟期に達したとの認識があった。戦後の製糸企業が、廃墟の中から再生したが、合成繊維の発展や原料繭の不足、農業施策による規制強化などによって、生糸の国際競争力が急速に低下し、繊維業界の中でも完全にその地位を失った過程と、多くの特殊要因に影響されて製糸業経営が衰退していった過程を分析する。絹産業を形成する養蚕業、製糸業、絹織物業、和装品業の各業界間の調整問題が、日本の生糸・製糸業を内部から崩壊させていった原因であることを分析する。

第2章「ゲンゼ株式会社の戦後の戦略展開」

戦後日本の経営環境や製糸業の経営環境を踏まえて、日本の代表的な製糸企業であるゲンゼ株式会社が、実際にどのような戦略展開を行っていったかを時系列的に分析する。ゲンゼは、京都府何鹿郡の「郡是」としての蚕糸業の興産を促進するために設立された会社であった。製糸業の成長にしたがって、郡内から府内、さらに府外へと生産拠点を拡大していったが、戦前から生糸の成熟化を認識し、婦人絹靴下やメリヤス肌着などの繊維二次製品へと進出した。戦後はその路線をさらに拡大し、総合繊維加工メーカーへと変身していった。メーカーとしての理念は貫いたが、生産する製品は大きく変化し、経営的には生産財から異質の消費財への転換を巧みに達成した。その過程と成功要因を分析する。

第3章「神栄株式会社の戦後の戦略展開」

神栄株式会社は、明治期に生糸問屋として神戸で設立されたが、神戸の生糸市場が育たないため貿易業を主業務として、生糸売込問屋業は横浜に移し活躍した。同社はその後、神戸生糸市場の確立により生糸問屋としての地位を高め、昭和初期の金融恐慌時に垂直統合を達成し、製糸会社の経営を運営するに至った。そのシナジーから、電機部品や繊維加工などの製造部門での多角化を、商事部門での多角化、取扱商品の多様化と並行して進めていった。しかし、製造部門での経営はイノベーションや経営ノウハウを確立できないままに、最終的には元の商社会社へ回帰した経緯を分析する。同社の製造部門への進出失敗から、多角化を成功させるための条件が導かれる。

第4章「神戸生糸株式会社の戦後の戦略展開」

関西の3製糸企業の一つとして生糸生産に深いコミットメントを持った神戸生

糸株式会社を分析する。同社は神戸生糸市場を確立するに当たって、神戸の財界をあげて設立された生糸問屋であり、神栄と同様に昭和初期に垂直統合を図った。その後、川西財閥の傘下に入ったことから、製糸メーカーとしての戦略志向が強くなり、問屋業としての業務機能を低下させていった。戦後もその傾向は強く、戦後復興期に製糸業に対するこだわりを最も強く持ち、3社のうちで1995年まで生糸生産を続けたが、製糸の衰退の勢いは強く、同年11月に、国内での生糸生産からの撤退を決定した。神戸生糸は、製糸業の残存者利益を求める戦略をとったが、それも決して成功したとはいえなかった。現在は、ゲンゼと同様に総合繊維加工メーカーへと志向を強めている。神戸生糸の成功と失敗の事例から、成熟産業のとるべき戦略の条件が分析される。

第5章「製糸業の戦略転換の構図」

関西系製糸3社の戦略展開を比較分析することから法則性を発見し、製糸企業の戦略の構図と中心的思考を導き出す。戦後の製糸業は、原料の制約性もあって市場拡大の経営努力は特徴的なことが行われず、技術的にも成熟段階に達しており、革新的な生糸の製品開発や生産技術の改良も進まなかった。したがって、企業成長のために、多角化とリストラクチャリングが主たる戦略として実施された。その中で、具体的な戦略展開は各社ごとに特徴があり、主観的環境または認知マップの持ち方、保有する経営資源やコア・コンピタンスの相違のために、同じ多角化でもその推進の仕方には差異が生じた。戦略選択の異同の要因を分析し、そこでは、業界文化や戦略の模倣という概念を想定する。

第6章「克成熟化・脱成熟化と企業経営」

これまでの事例研究を踏まえて、成熟化における経営問題の対応策が分析される。成熟あるいは成熟化の意味を検討し、その定義を行う。成熟化はあるシステムや商品などの最高の段階を指すものであるが、成長性を重視する企業経営にとっては、成長性を失った状態として、問題視されてきた。しかし、われわれは、成熟化のエネルギーこそが次の成長段階を模索する過程として、経営変化のダイナミズムを引き起こす源泉であると考ええる。製品のライフサイクルや普及率との関連によって、成熟段階を認知する方法を検討し、それを基盤として成熟化を克服・脱却する経営的過程を分析し、克成熟化・脱成熟化の段階的戦略を考える。

第7章「克成熟化と市場拡大」

産業成熟化初期の段階で、まず産業や企業が再成長を進める方策として、市場

浸透策，市場開拓策，新製品の開発などを積極的に推進していった。しかし生糸の場合は，何よりも原料の減少が市場の縮小以上に激しかったため，積極的な市場拡張策はほとんどとられなかった。生糸は，市場構成と流通経路が長い歴史の中で確定しており，新規の参入の大きな障壁となっていたのも事実であった。製糸業の新製品開発に関しては，製品における研究開発よりも，原料繭の安定確保を行える研究に向かった。同じ成熟産業でもほとんど多角化を行わず，新製品開発で成長を維持してきた医薬品会社との比較分析によって，商品の再生化策，新製品による市場拡大策を検討する。

第8章「多角化とコア・コンピタンス」

脱成熟化を実施する方策として，最も一般的に行われるのが多角化である。多角化は，既存事業の期待成長性が企業の期待成長性を下回る場合や，企業内に蓄積される余剰資源を最大に活用するため，あるいはリスク分散の方法としてとられる戦略である。製糸業では多角化の歴史は古く，各社でその程度の差はあるが，戦前から実施されてきた。しかし，多角化の方向はさまざまであり，コア・コンピタンスやシナジーの利用の仕方によって異同が生じ，成功と失敗の別れ道となる。多角化をより鮮明にするため，製糸業の多角化を，化学繊維から総合化学会社に発展していった旭化成株式会社の過程と比較して分析する。

第9章「衰退産業におけるリストラクチャリングと撤退」

避成熟化としてのリストラクチャリングまたは衰退事業からの撤退の問題を検討する。成熟または衰退産業をメイン事業としている企業では，事業の再構築を行い，不採算部門からの撤退を意思決定せざるを得なくなった。製糸会社では，神栄は製糸部門からの完全撤退を早期に実施し，ゲンゼも一工場に集約化した後に完全撤退に至り，神戸生糸においても子会社化による縮小均衡を経て国内生産を閉鎖した。その決断をした時期は，各社さまざまであり，それぞれが持つ主観的環境または認知マップが異なったことを示していた。リストラクチャリングには，事前対応と事後対応の2つがあり，一般的には事後対応が極めて多く，製糸企業のリストラクチャリングも事後対応であった。製糸と同様に創業の事業から撤退するリストラクチャリングを実施したレーヨン企業との比較・分析によって，事後対応の特徴を発見する。その一方で，天然ガスへの転換によって生じると予測される経営資源の活用のために，事前リストラクチャリングを精力的に実施した大阪ガス株式会社との比較分析で，事前対応と事後対応の相違を見いだす。

終章「経営における分化と統合」

成熟産業の戦略展開に関する総まとめに相当する部分である。企業経営や社会システムは，成熟化を契機として新たな方式やシステムを形成してきた。企業は，機能の細分化によって効率性を高めるように極限まで追求する努力を払う一方で，細分化して効率性を高めた機能を統合して，新たな成長性が期待できるシステムや方式を構築するための創造性とは相まって，企業の成長を持続してきた。その努力はイノベーションとして産業や企業が活性化する原動力であり，人間社会の発展エネルギーであった。今後も企業経営において最も期待される機能であることが理解できる。

本稿は，同じ環境内でも各企業がとるべき戦略が異なり，その原因と成功要因の一端を理解してもらうことが目的であり，このような課題に対する解を見いだそうとした努力の過程の産物でもある。もちろん，筆者の能力不足から目的に比べてその成果は限られたものとなっている。しかし，あまり手のつけられてこなかった戦後の製糸業の分析から，成熟産業における戦略展開のあり方を幾分理解を広げることができたのではないかと自負している。

関西系製糸企業の戦後戦略展開を比較分析することから導かれる
成熟産業の脱成熟化戦略とそのための経営資源に関する研究

目 次

はじめに

序章 企業経営と戦略展開..... 1

- 1 企業モデル..... 1
- 2 長期的時系列分析による比較研究の方法..... 11
- 3 経営戦略の概念..... 12
- 4 脱成熟化の戦略..... 24
- 5 脱成熟化における経営者の役割..... 29
- 6 本稿の目的..... 32

I

成熟産業における企業戦略の事例分析

——関西系製糸3企業の経営戦略と異同——

第1章 製糸業の発展・成熟過程と戦後の経営環境..... 43

- 1 日本の製糸業の発達..... 44
- 2 日本の製糸業の位置づけ..... 50
- 3 日本の戦後生糸市場と需要..... 54
- 4 戦後製糸業の復興期..... 58
- 5 製糸技術の成熟化と新製品開発..... 62
- 6 製糸業の低迷期..... 66
- 7 日本の製糸業の崩壊..... 70
- 8 国際分業と日本製糸業の将来..... 77

第2章 ゲンゼ株式会社の戦後の戦略展開..... 85

- 1 ゲンゼ株式会社の生成と戦前の発展史..... 85
- 2 戦後復興期..... 92
- 3 生糸の安定生産と多角化推進期..... 94

- 4 製糸部門縮小と多角化部門成長期..... 97
- 5 製糸部門の縮小・撤退と総合繊維メーカーへの推進期..... 101
- 6 ゲンゼ株式会社の戦略構想..... 104

第3章 神栄株式会社の戦後の戦略展開..... 113

- 1 神栄株式会社の創業と戦前の発展史..... 113
- 2 戦後復興期..... 120
- 3 生糸の安定生産と多角化推進期..... 123
- 4 生糸の輸入市場拡大と企業統合期..... 125
- 5 製糸業からの撤退と商社化の推進期..... 128
- 6 神栄株式会社の戦略構想..... 130

第4章 神戸生糸株式会社の戦後の戦略展開..... 139

- 1 神戸生糸市場の開設..... 140
- 2 神戸生糸株式会社の戦前史..... 143
- 3 戦後復興期..... 147
- 4 生糸の安定生産と多角化期..... 148
- 5 製糸の強化と多角化の推進期..... 150
- 6 他社の製糸部門の吸収と経営再建期..... 152
- 7 神戸生糸株式会社の戦略構想..... 156

第5章 製糸業の戦略展開の構図..... 163

- 1 生糸の市場拡大策と克成熟化..... 163
- 2 製糸業の多角化の方向と合成繊維..... 169
- 3 製糸業のリストラクチャリング..... 177
- 4 製糸業の戦略の異同とその要因..... 179
- 5 経営理念への回帰..... 183

Ⅱ

成熟化に対応した段階的企業戦略

——克成熟化・脱成熟化・避成熟化の戦略——

第6章 克成熟化・脱成熟化と企業経営	191
1 成熟化の意味	192
2 製品のライフサイクルと成熟化	195
3 商品の普及率と成熟化	198
4 成熟産業と対応過程	200
5 脱成熟化と戦略グループ	206
6 成熟産業の戦略転換のポイント	208
第7章 克成熟化と市場拡大	219
1 成熟産業の市場拡大	219
2 市場拡大と競争優位性の戦略	225
3 克成熟化の技術開発	228
4 克成熟化の新製品開発事例	231
第8章 多角化とコア・コンピタンス	241
1 産業成熟化と多角化	241
2 多角化の成功・失敗とコア・コンピタンス	250
3 成熟産業の多角化とノウハウの形成	255
4 成熟産業の多角化事例	260
第9章 衰退産業におけるリストラクチャリングと撤退	273
1 成熟化による企業のリストラクチャリング	273
2 事業評価と成熟・衰退産業からの撤退	283

3 事後的リストラクチャリングの事例	292
4 事前のリストラクチャリングの事例	296
終章 経営における分化と統合	307
1 成熟化の持つエネルギー	308
2 機能分化とシステム統合	309
3 経営における統合の範囲の重要性	313

序章 企業経営と戦略展開

経営学は、経営現象という人間の活動、人と人との関係に依存して発生する現象を対象とし、その事象間に存在する因果関係を明らかにする学問である。¹⁾この場合、経営学の固有の研究対象である「経営現象」とは何であるかについては、現在のところは定説はない。

われわれの中心的な研究方法であるアメリカ経営管理学は、経営の合理化という実践の中から生まれ、生産性向上のための技術として生成・発展してきた。経営学は、「経営管理現象」を主たる研究対象とする学問となっている。²⁾そこでは、経営の因果関係のうち、原因と結果のどちらかが経営管理現象であれば経営学は成立すると考えられる。したがって経営学は、原因か結果のどちらかに、経営学以外の分野の社会現象を含む場合が多く、極めて多くの学問分野と直接的・間接的に関係する学際的な学問となっている。³⁾

このような学問的分野を持つ経営学は、システム・プロセス、手続きなどをモデル化することにより管理の仕組みを示す。それによって、管理の有効性を高め、理論を現実に応用できる枠組みを提供することになる。⁴⁾その結果、経営学は実践科学として、時代背景と密接に関連して、急速な発展を遂げた。

一方、経営学とはパラドキシカルなものであり、一つの理論の究極的な追求は、むしろ逆機能の増大につながる。資本主義体制の爛熟期を迎えた今日では、企業の成長のみを考えることはできず、経営手法のメリットとデメリットの調和を図りながら、企業経営の最適解を求めていかなければならなくなった。

1 企業モデル

近代経営学の目的は、お互いに異質でしかも不可欠の要素を保有する組織と管理の相互関係を、解明し理論化することにある。この両者を統合的に把握し、一

一般的な理論を確立する方法として、システム論または一般システム論が考えだされた。

システムは、その構成要素あるいは部分間の相互関係が重要であり、それらを分離して考えたのでは、本質を見失ってしまうような一つの全体を意味する。つまり、システムは、それぞれの単位は独立しているが、各単位間には有機的に結ばれており、各単位は統合した全体目的を持っている統合体系を指す。

したがってシステムは各単位で考えるのではなく、全体として考えるべきである。あるシステムは、それよりも上位のシステムの単位となると同時に、下位のシステムを統合するシステムでもある。そこでは、古典派経営学などのように、部分の分析によって全体を説明するのではなく、全体によって部分を説明しようとするものである。われわれも、社会システムとしての企業を想定し、経営のシステムのアプローチを活用した分析と理論構築を進めていく。

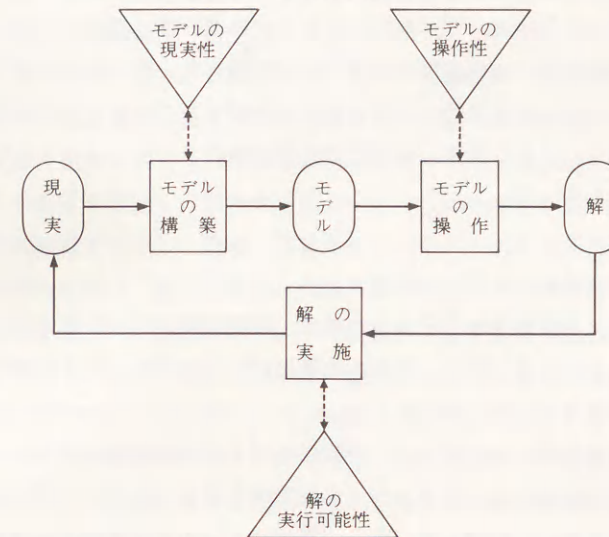
またわれわれは、企業活動の事実を実証的に研究しようとするものである。実証研究の調査方法⁵⁾としては、大量サンプルを対象とした「サベイ型調査方法」と、少数企業を対象とした「インテンシブ型調査方法」とがある。われわれは、少数の事例企業による後者の調査方法を選択する。インテンシブ型調査方法は、少数事例の詳細な研究を通じて、因果関係や現実のイメージを鮮明にすることができ、時系列的にダイナミックな実証を記述するのに適している。しかし、インテンシブ型調査による事例分析によって得た仮説は、研究者のセンスや主観に影響されやすいため、どの程度一般化できるかは不確実であるという弱点を持っている。

(1) モデルの重要性

現代経営学の科学的方法論の基本的特徴は、モデルによるアプローチにある(図表序-1)。われわれは理論を構築する場合に、現実を十分に観察・分析して法則性を発見し、仮説を導き、実験の困難な社会科学では、それを可能な限り客観的な事実の組織的収集により検証して、理論を確立する。理論から導かれる政策を実践することによって現実に働きかけ、新たな現実が出現する。この繰り返しが、理論の精緻化につながっていく。

モデルとは「理論を明確性と説得性を持たせて表現する一つの有用な方法である⁶⁾」といえる。それは、複雑で多様な要素で構成されている現実のシステムを、そのままの形で理解しようとしても非常に困難であるが、現実のシステムの影響

図表序-1 モデルによるアプローチ



(出所) 宮川公男『意思決定論』丸善、1975年、101頁、図5・4「モデルによるアプローチと問題点」による。

度の比較的小さい一部の要素や関係を削除して、重要要素だけに単純化したモデルによって、研究の対象とした方がより有用であることによる。

またモデルの基本的機能として、記述⇒予測⇒決定という関連を考えることができる⁷⁾。それに対応するモデルの分類として、記述モデル、予測モデル、規範モデルという機能的分類を考えることができる。歴史的事実を記述することは、現実の問題状況を叙述することで一つのモデルを構成し、それによって問題の性質や構造をより良く理解できるようにすることが目的である。

さらに、モデルの利用効果を高めるには、次の3項目をあげる⁸⁾ことができる。

- (1) 問題についてのより良き理解、あるいは洞察が得られること。モデルを構築するためには、問題の重要な構成要素を確認し、それらの関係を明確にしなければならない。
- (2) 現実の変化の予測が可能になるように構成すること。モデルを活用して、行動を選択した結果として、あるいは、他の要因によって生じるであろうと考えられる変化を予測できることである。
- (3) 意思決定の処方箋が与えられること。意思決定の問題に対して、規範的解

答を導き出せる手段となる必要がある。

モデルを使うことによって、現実のシステムにおいて、高いコストを負担しての試行錯誤を繰り返す非効率性を避け、また実働しているシステムに干渉することなく、さまざまな経営活動の結果を事前に予測することが可能になる。有用なモデルを構築し、それを活用して事前に経営活動のシミュレーションを実施することは重要である。

(2) モデルの構築とモデルの構造

モデルは、その有用性を確保するために、現実の現象を十分に反映したものでなければならない。それ故に、モデルの構築プロセスには、必ずモデルの現実妥当性の検証プロセスを含んでいる。

ただし仮説やモデルの妥当性は、経験に基づく検証が基本となる。モデルから得られる情報の有用性は、モデルが元の現象の本質をどれだけ正確に反映しているかにより決まる。したがって、多くの事例によってモデルの正当性と有用性をチェックすることは不可欠なのである。

しかし、モデルはあくまでも現実の姿を抽象化したものであるに過ぎない。したがって、モデルに完全な現実との妥当性を求めるのではなく、むしろ現実性とモデルの操作性との調和を図ることである。ただし、現実とモデルの操作性の間でバランスをとるということは、かなり困難なことである。⁹⁾つまり、現実性を高めれば、モデルの操作性は低くなり、逆に操作性を高めると現実から離れたものとなるからである。

またモデルが導き出す「解」の、実行可能性についても考えなければならない。重要なのは、モデルの利用者は、モデルの作成者ではなく、現実⁹⁾に経営問題と対峙している人達である。それらの人達が容易に利用できるモデルは、複雑で分かりにくいものであってはならず、明快に本質が理解できるシンプルなものとなる必要がある。

(3) 企業モデル

現代社会における経済主体としては、家計、企業、政府などがあげられるが、家計は消費活動が中心で、生産活動および分配活動は企業が担当している。企業は、「一つの管理組織の下にある生産資源の集合体で、購入市場から入手する財

やサービスに、主に技術的な変換によって新たな財やサービスを生産し、市場で分配を行う経済主体である」と定義できる。

したがって企業は、資本と労働、それに加えて情報という生産手段を、経営することによって利益を生み出す、営利目的を持つ独立した生産経済単位である。また経営とは、企業に出資された資本によって労働力や生産設備を調達し、その結合の組み合わせを創造し、顧客の必要とする一定の生産物を効率的に生産するための技術的組織を形成し、管理・運営する上で不可欠の意思決定を行う。

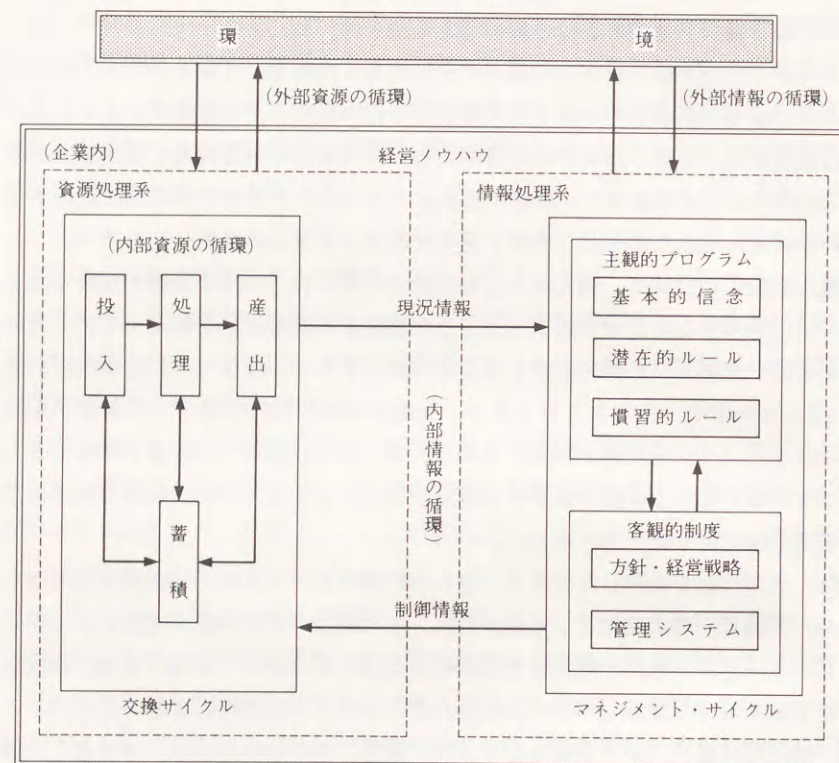
最も原始的な企業は、個人が自己の労働と資本に自己の持つ情報や技術を加えて、自己管理することから始まった。その段階から企業規模が拡大するにつれて、まず労働が分離し、必要労働力を環境から調達するようになり、生産手段の所有(出資)と経営をつかさどる資本家と、労働力を専門的に提供する労働者が発生した。さらに、企業規模が拡大するにつれて、個人の資本では企業を維持することができなくなり、多数の資本を集結せざるを得なくなり、株式制度の発達による資本と経営の分離を生み出した。

特に現代社会で発達した企業は、株式会社制度という法的・社会制度的構造を持ち、明確な経済組織体として確立され、市場経済の自立的経済主体として存立している。企業の成長と規模拡大の制約を克服するために、労働の分離、株式制度による不特定多数からの資本の調達、それを統合する専門経営者の発生によって、新たな社会システムを構築してきた。機能ごとの分化が進み、各独立した機能担当者の発生を生み、利害関係者が増加してきたが、その調整がマネジメントの重要な課題となった。

そのような現代的企業の体系を整理すれば、次のような「企業モデル」を描くことができる¹⁰⁾(図表序-2)。そこでは、企業と外部環境との間で経営資源の生産と分配を行う「交換サイクル」と、経営資源の交換サイクルをコントロールする人間の意思決定体系である「マネジメント・サイクル」の、2つの体系が組み合わされて成立する。

われわれは、企業における経営資源の交換サイクルに関するシステムを「資源処理系」と称し、それをコントロールする人間の意思決定の体系を「情報処理系¹¹⁾」と呼ぶ。この2つの体系の相互作用として、企業の存在が決定し、その結果としての業績が決まる。

図表序-2 企業モデル



① 資源処理系

資源処理系は経営資源の循環過程から構成されており、経済性の問題を価値判断の基準とする合理的な体系を指す。具体的には生産活動と分配活動であり、この体系が順調に循環している限りは企業経営は、うまくいっていると判断される。企業経営の最も重要な活動の指標となり、さまざまな測定方法が考えだされてきた。

そこでは、外部から調達した経営資源と、内部に蓄積されている資源とを配分して投入し、その資源を処理することによって、新たな価値が加えられた資源である製品またはサービスを産出し、それを外部環境との交換により、次の投入資源を獲得する拡大再生産のサイクルを形成する。このサイクルの中で生じた利潤

は資源処理系の中に蓄積され、資源提供者に分配されていく。

経営資源とは、企業が経営活動を行う上で必要または利用できるさまざまな資源や能力、知識の束をいう。経営資源は「処分力」を持つことにその特徴があり、その場合の処分力とは、対象を自己の意のままに利用するチャンスのことであるが、対象が争奪的である限り、ある種の規範ないし制度の上でしか存在し得ない。つまり、企業の保有する経営資源は、情報処理系によって規定される「主観的な経営資源」となる。企業では、資源処理系は情報処理系との相互関係の中でしか存立し得ない理由が生まれてくる。経営資源は、資源処理系において環境と直接結びつくだけではなく、情報処理系の重要な要素として意思決定などに強い影響力を与える。

また、経営資源は、その利用の汎用性の程度、固定性または流動性の程度、調達手段などによって分類される。経営資源の汎用性は、企業の個性や調達の容易性などに関連し、固定性は資源の量を増減させるのに要する時間やコストに関連する。調達手段は、外部から購入できるものと内部で蓄積していかざるを得ないものとに分類される。さらに、経営資源の組み合わせ方によって引き出されるコア能力が重要となる。

資源処理系の構造は、実際に経営資源をどのように調達し、蓄積し、配分して経営活動を実施し、その成果がどのように交換されるかによって明確となる。資源処理系の活動としては、外部環境との資源の分配活動と、資源を処理して新たな価値を生み出す生産活動に加えて、活動状況を情報として情報処理系に伝達する行為から構成されている。

したがって資源処理系においては、情報処理系が満足とする資源の循環を効率的かつ回転速度をあげ、蓄積される資源の流動性と汎用性を高めることに管理の主体がおかれ、経営資源の活動と蓄積内容を分析対象とする。

② 情報処理系

情報処理系は、人間の精神的行為である意思決定を主体として構成されている。情報処理系は、明確な規定がないか、あっても抽象度が高くて、企業内の構成員が主観的に認知している「主観的プログラム」と、方針表明や規定、公式的な役割分担などの形で構成員全体に、具体的に明示されている「客観的制度」とに分離して構成される。情報処理系の構造を、主観的プログラムと客観的制度とに分離するのは、企業の意味決定が大きく分けて異質な2つの部分の影響によって行

われるからである。

具体的には、主観的プログラムは、さらに3つの要素から構成されている。一つは、企業がその発生時から持つ基本中の基本であり「基本的信念」のように変わらずに企業が守り続けるものであり、変化に対する測定基準となる。二つめは、経営理念、企業目的といわれるものに相当する。これらは、特に企業内の構成員には明示されていなくても、潜在的に認知されており、自律的に資源処理系の活動のコントロールを果たすものであり、「潜在的ルール」とわれわれは呼ぶ。もう一つは、企業の経営活動の中で徐々に蓄積・形成されるルールで、企業風土・企業文化・企業体質などの用語で呼ばれている「慣習的ルール」である。慣習的ルールもまた、自律的に資源処理系の活動をコントロールする。主観的プログラムは、企業の歴史が永くなるほど強固なものとなる傾向があり、大きな転換を必要とする場合ほど、主観的プログラムの影響が強くなる。したがって、企業が根本的な大変換を必要とする場合は、主観的プログラムの一部を棄却する必要がある。

これらの主観的プログラムは、それ自体でも資源処理系をコントロールし、客観的制度を持たなくても資源処理系の活動が円滑にいく場合もある。しかし企業規模が拡大し、主観的プログラムの抽象度が高まり、拡散しすぎると、企業の構成員のパラダイムの相違を調整し、有効性を高めるために客観的制度が不可欠となる。ある程度以上の規模を持つ企業では、一般的に、主観的プログラムからより具体的なルールを規定した客観的制度が生まれ、この両者の相互作用として資源処理系をコントロールする。

客観的制度は、主観的プログラムの中の重要部分を企業内の構成員に客観的・具体的に明示している諸規定や諸計画などであり、経営方針・経営戦略や管理システムなどである。これらは企業構成員の行動指針であり、厳格なコントロール基準となるものである。しかし主観的プログラムと客観的制度との間に相違があれば、企業内に混乱が起こり、コントロール機能を適切に発揮できない。

情報処理系では、第一義的な企業目的である合理性・効率性を求めることが基本であるが、人間の意思、思考を基礎としているために、人間の持つ非合理的な側面が介入する場合が多い。合理性・効率性のみを追求することを、価値判断の基準とできない面があり、ここにマネジメント・サイクルの神髄がある。

情報処理系の活動は、資源処理系の活動や状況を情報として伝達されたものを

基礎に、分析、加工、再構築などの情報処理を行って意思決定をすることである。さらに意思決定は、それに伴うコントロール行為として、資源処理系の活動に調整、統制、促進などの働きかけを行う。

情報処理系では、直接的に経営資源を交換し、生産して利潤を生み出すのではなく、資源処理系の資源の運動を調整・制御し、最も効率的・合理的に利潤を確保するための意思決定、リーダーシップ、コンフリクトの解消、パワーなどの機能を果たす体系である。それ故に、情報処理系は資源処理系に影響するだけでなく、逆に資源処理系から制約・促進を受ける。

意思決定やコントロールの結果として、情報処理系内においても学習という知識の蓄積、またはルール間のネットワークの精緻化が行われ、主観的プログラムも長期的微調整の連続またはトップの劇的な交替などによって変更される。ボトムアップ的な意思決定を行う日本では、主観的プログラムの変更は微調整的な修正が中心となる。

情報処理系は、意思決定やリーダーシップなど、企業の行動や人間の精神的活動が分析の対象となる。

③ 2つの体系の関係

企業はオープンシステムであり、外部環境との関連においてのみ存在するものである。つまり環境と企業との資源交換を行うことによってのみ企業は存在し、資源交換が円滑に行われてこそ企業の存在理由がある。資源交換が円滑に行われるためには、環境を的確に理解し、それに対しての適切な対応を実施した時に、最も効率的交換が実現する。そのために、資源処理系と情報処理系の統合が経営の本質であり、経営者の役割である。2つの処理系をコントロールして、バランスさせる経営統合システムを形成していくことをわれわれは「経営ノウハウ」と呼ぶ。2つの体系が円滑な資源交換を通じて、環境に適合できるように一体化することが、経営効率を最も高めるものと仮定する。

環境の判断は、資源処理系において直接実施されるのではなく、蓄積された情報と資源処理系の発した現況情報に基づいて情報処理系が決定する。資源処理系においては、環境から受けた影響により、資源の交換過程に変化が起こる。この変化を知覚し、情報の意味を解釈してコントロールの行動を主としてとるのは情報処理系である。その結果、情報処理系が行った意思決定は、資源処理系に伝達されて資源処理過程が変更され、新たな状況が発生する。そしてその情報は、情

報処理系に再びフィードバックされる。

ただし現実の問題としては、資源処理系と情報処理系がまったく別のシステムとして対峙しているのではなく、各階層、各部門、各個人がそれぞれ双方の機能を包含し、表裏一体となって存在し、両者を使い分けているに過ぎない。特に階層制の問題からすれば、階層が低くなるほど資源処理系の機能が増大し、階層があがるほど情報処理系の機能が増大するものと、われわれは考える。

資源処理系における資源の交換過程から利潤が発生し、企業の存続条件が維持されるという現実から、資源処理系における生産性や回転性が重視されるが、情報処理系の機能が資源処理系の効率を決定する。企業は、資源処理系と情報処理系を統合したものであり、物的経営資源や貨幣的資源の単なる集合体として存在するのではなく、人間の協働を中心として一つの合目的な活動体へと転化したものである。そこでは、資源処理系の活動体と、人間の意思による情報処理の活動体が併存しており、両者は密接不可分の関係にある。環境と資源処理系とが恒常的にフィットしていなければ、企業の存続は不可能となり、資源処理系と情報処理系が長期的に適合していなければ、企業の効率や内部的整合性が貫徹せず、業績が低迷すると仮定する。

2つの系の関係では、両者が表裏となって企業を構成し、このような2つの体系の離反をできるだけ回避するために、両者を有効に連結するサブシステムを構築している。これらのサブシステムは、資源処理系の状況を認識、記録、分類、計測、伝達するが、その機能は情報処理系で規定されることによって、資源処理系と情報処理系を結びつける役割を果たす。サブシステムとしては、統合システムである経営方針や経営戦略、活動を記録する会計システム、行為の良否を判定する業績評価システム、行為の事実前提に働きかけるための教育システムなどの支援システムが不可欠となる。

特に戦略転換はこの2つの系に意識的な差異を与えることであり、その差異を環境状況に適合させるように、調整していく過程となる。その中で、環境に適合させるべく2つの系を統合する能力（経営ノウハウ）を学習し、経営ノウハウが企業の独自性と生存性を確立していく。健全な赤字部門の存在も、意識的に2つの系の差異を生み出し、その調整のダイナミズムを有効に活用するためのものである。

2 長期的時系列分析による比較研究の方法

企業の一つ一つの意思決定は各瞬間のことであるかも知れないが、企業がゴーイング・コンサーンである以上、連続した意思決定行為の繰り返しである。しかも、以前の意思決定の影響を受けながら次の意思決定を行う過程であり、長い時間経過の中で判断されるべきものである。したがって瞬間としての意思決定を分析するよりも、時間的経過を持った意思決定の流れを分析することの方が重要である。

つまり、成熟産業の経営が産業のライフサイクルに大きく影響されることから、脱成熟化の戦略は、一度の意思決定により実現するものではなく、長い時間的経過の中で行われた不断の意思決定の蓄積によるものと考えられる。したがってわれわれは、企業経営の長期間の時系列分析により、脱成熟化の戦略を検討する。しかも、同一成熟産業の中の個別経営の脱成熟化戦略の変遷を比較検討し、成熟産業を経営する企業の戦略展開の異同を発見し、戦略展開の異同が発生する原因に関する仮説を導くことが重要である。

企業の長期間の時系列分析を行う場合、その企業の歴史的不変性に関心を持つか、変化性に関心を持つかの問題がある。従来は、経営を時系列的に分析する場合、「歴史的な変化性」に関心をおいて研究されてきた¹³⁾。しかし、中川敬一郎(1981)が主張するように、そこにおける歴史的な変化性の理解に際しては、変化の起点が企業経営主体そのものの側ではなく、むしろ企業経営のおかれている社会経済的背景のうちに求められていて、企業経営における主体的機能、すなわち企業者活動や経営者行動のあり方が単に社会的経済的条件の変化の反映ないしその結果としてしか問題にされていなかった¹⁴⁾。つまり個々の企業の発展を、その企業の内部における経営的努力の積み重ねの結果として理解する視点が欠けていた。個々の企業の側における発展が、やがて社会経済一般の変化を呼び起こすという双発的な関係も見失われていたのが、従来の研究方法の主流であった。

しかも企業経営の分析には、企業内部の自発的・双発的な経営努力の結果として生み出されたものを、検討していく必要があると考えられる。したがって、成熟産業を経営する企業の戦略展開を研究するには、企業が経営環境の変化に規定されながら、一方では企業自体の主体的行動が経営環境に影響を与え、また企業

の過去の行動が現在の行動を決定し、さらに現在の行動が将来における行動を規定するということを前提として、企業の長期間の時系列における諸行為の統一性を発見する時、企業の理論的基礎を与えられることになる。その結果、企業の不変性と変化性を追求できると考える。

この場合、単一の企業を時系列的に研究し、企業の不変性と変化性を導くだけでなく、同じ経営環境にある数社を比較検討し、その中から企業経営の同質性と異質性を明らかにすることは、有用である。それは、同じ経営環境の中にあっても、企業の意味決定は、経営者が独自に行うものであり、その意思決定者が経営環境をどのように理解し、どのように判断し、どのような予測を立てるかによって、意思決定の内容は大きく異なってくる。したがって、同じ経営環境下の企業の意味決定の比較検討は、その基本的原理の解明に役立ち、どの要素が意思決定の差異を生じ、また同質性を生み出すかの仮説を導くことになる。それは経営における特質がどこから発生するかの重要なポイントである。

3 経営戦略の概念

企業は、社会が必要とする財とサービスを効率的に生産・配分することによって、企業の存続と発展が可能となる。そのために、企業主体（特に経営者）は、正確な将来予測、経営資源の有効活用および革新的な組み合わせ方を開発していった。企業は、消費から分離した効率的な分業と協業を組織編成することによって、生産と配分を効率化した。その結果、物質的に豊かな社会を築くことが可能になり、「産業社会」を発展させてきた。

それを可能にするには、企業の保有資源が経時的に有効かつ能率的に展開できるような方法で、企業が持つ能力を環境が生み出す「機会」と「脅威」に適応させることであり、経営戦略の重要性が認識されだした。そこでは、経営戦略がトップ・マネジメントの主要なツールとしての側面と、明示されているかどうかにかかわらずすべての組織が戦略を持ち得る側面との2つの局面を持っている。¹⁵⁾

(1) 経営戦略の必要性

企業が環境の激しい変化に対応して、その度に企業内の経営資源の配分を変化させていくことは不可能に近い。また各組織構成員の機能分担を環境変化に対応

して、度々変化させていたのでは持続性は失われ、分業の効果は追求できず、かえって混乱を招く結果となる。そこで企業は経験の蓄積と人間の叡知によって、一方では環境変化に応じた多様性と弾力性を発揮しながら、他方では持続性と安定性を確保するための工夫をする。そこに経営管理や戦略が生まれてきた。戦略は、環境との関係の中で企業目的を効率的に達成するために必要な企業の事業活動の概念を明らかにし、一方では、企業の保有する経営資源によって規定される。

企業が、激変する環境と厳しい生存競争の中で、長期間にわたって企業を存続・発展させることは、困難な作業である。また同じ産業内であっても、すべての企業が同じ発展・成熟・衰退の過程をとるのではなく、ある企業は発展しても、別の企業では衰退または撤退する場合があり得る。各個別企業の発展過程に差が生じることの「鍵」が経営戦略であることは、多くの事例研究によっても証明されている。

環境の変化が著しく、企業の存立基盤を揺るがす事項が山積している。このような状態に対応するには、自社の遂行している事業を明確に規定し、または自社が将来行うべき事業の内容を規定して、企業努力が分散されないようにする必要があり、経営戦略が必要とされた。また個々の企業は、経済や産業の動向を条件として行動している。しかしある環境下で、すべての企業が常に同じ経営行動をとることは極めて希で、むしろ個別企業の独自性を強調し、各企業が相互に何らかの強みを発揮して競争するのが一般的である。それが経営戦略といわれるものであり、必要性の別の側面である。

経営戦略の重要性や必要性が主張され出したのはそれほど古いことではなく、その理由は次の事項があげられる。¹⁶⁾

- (1) 企業は明確に規定された事業活動の範囲と成長方向を求める。これは企業目的のシステムの設定だけでは必要性を満たさなくなったからであった。
- (2) 企業が利益をあげ成長していくには、企業の成長行動を具体的に導くための決定ルールである経営戦略が必要である。それによって、組織構造や管理システムも導かれるようになったからであった。
- (3) 企業は、新しい機会の探求と創造に際して、方向づけと注意の集中を必要とするために経営戦略を不可欠とするようになったからであった。

経営戦略の必要性は、環境がさまざまに変化する中であって、動いている方向性または趨勢といった、比較的長期間にわたって継続する動向を識別し、これを

より短期的に動揺する情勢の変化と区別することである。一方で前者の長期的動向に応じて安定した目標および行動を明確にしつつ、他方で後者の短期的な変化に機敏に対応できる企業体制を確立することである。

(2) 経営戦略論の確立

企業では規模が拡大し、技術が進歩するにつれて新しい経営機能が追加され、これらの機能に適合するために複数部門構造が創設された。また、多角化を推進し、海外にも進出するようになった。このようにして増大した複雑性は、環境の変化率の増大および競争の激化と相まって、競争の優位性を生み出す方策と、それを統合する企業戦略を必要とした。

1950年代にドラッカー(1954)は、今日的意味での戦略という用語を使っている¹⁷⁾。当時、経営戦略に類似した内容を表現する用語としては、「長期経営計画」、「経営政策(Business policy or Management policy)」などが使われ、経営戦略に関する経営学の系譜は次の3つに分けられた¹⁸⁾。

- (1) 管理過程論学派の主張する「計画機能」に関する研究と議論。
- (2) 経営史における企業家職能の歴史的展開の研究。
- (3) ビジネス・スクールの教科目である、経営政策に対する議論と研究。

管理過程論は、計画機能に注目し、長期経営計画の策定手続きが実質的な戦略研究に進んだ。経営史研究家のチャンドラー(1962)は、経営戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、採るべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分¹⁹⁾」と定義し、多角化と事業部制という組織構造・管理体制との関係を理論づけ、「構造は戦略に従う」と主張した。第三の源流であるビジネス・ポリシーの流れは、ビジネス・スクールでの教育として早くから開発された。ハーバード・ビジネス・スクールでは、企業の成功と失敗の事例を数多く分析・研究し、ケース・メソッドをまとめていたアンドリュース(1987)は、経営戦略を「企業戦略(全社戦略)」、「機能戦略」、「事業戦略」とに区分し、「経営戦略の中心は企業戦略にある²⁰⁾」とした。状況によって組織構造の有効性は異なるというコンティンジェンシー理論²¹⁾の影響が加わって、経営戦略論は確立していった。

アンゾフ(1965)は、意思決定を「戦略的意思決定」「管理的意決定」「業務的意思決定」の階層に区分し、特に戦略的意思決定に問題を絞って、非反復的で高度の不確実性を持ち、「部分的無知」の中で行われる「企業と環境との関係を

確立する決定」と定義し、シナジー効果、成長ベクトルなどの概念を多角化との関連で理論づけた²²⁾。アンゾフは、企業戦略の枠組の中で、戦略的経営計画における企業目的の基礎的前提として5つの仮説をあげている²³⁾。

- (1) 企業は、「経済的目的」と「非経済的目的」の2つの目的を持つ。
- (2) 大部分の企業では、経済的目的が企業行動の第一義的な影響力を持つ。
- (3) 企業の中心目的は、使用資源の長期的な見返りを極大化する。
- (4) 非経済的目的が経営者の行動に対して第二義的、修正的、制約的影響を及ぼす。
- (5) 以上の2つの企業目的に加えて、企業の責任と企業に対する制約が経営者の行動に影響を与える。

アンゾフは、長期的な自己資本利益率の極大化といった経済的目的を中心とするが、企業の参加者の個人的目標から導き出される、非経済的目的を設定しているところに特徴がある。そのような企業目的を達成する手段としての経営戦略の策定を主張した。

戦略策定の問題は、ホファーとシェンデル(1978)も論じており、戦略策定を全社戦略と事業戦略に分類し、そのプロセスと要点を明らかにした²⁴⁾。彼らは、経営戦略は、事業の更新を通じて全体の成長を図るという考え方と、個々の事業の競争にかかわる戦略との2つに区分でき、前者を「企業戦略」、後者を「事業戦略」と呼んだ。

事業戦略の中心を占める競争の問題は、もともとマーケティングという一つの職能分野にかかわる問題とされてきたが、競争手段の多様化とともにマーケティングだけでなく、製造、研究開発など複数の職能の活動を、競争の優位性の確立という観点から統合することが、必要となってきた²⁵⁾。事業戦略は、競争の優位性戦略の策定のための理論的枠組みとして整理されていった。勿論、企業戦略と事業戦略はそれぞれ独立したものではなく、バランスのとれた成長のためには、企業戦略と事業戦略の整合化が必要となった。

一方、新しい産業へ参入する場合の判断指標として、ROI(Return on Investment; 投資利益率)に替わるものを見つける必要性から、BCG(Boston Consulting Group)のヘンダーソンらによって考えだされたのがPPM(Product Portfolio Management)であった。PPMは、市場分析にダイナミックな見方を持ち込み、あらゆる製品の需要は、成熟し衰退する寿命があるとする「製品ライフサイクル観」と、製品

の単位当たりコストは、累積生産量が増加するにつれて対数曲線的に低下するという「経験曲線」を前提としていた。²⁶⁾しかしPPMは、成熟産業が衰退防止策によって若返る面を無視していたし、経験曲線に頼りすぎて、コスト以外の競争力に対する関心を怠っていた。その結果、多くの成熟産業内の企業が既存事業への追加投資を怠り、コスト競争力だけに頼ることになり、既存成熟産業の衰退を早める結果となった。

(3) 経営戦略の概念

経営戦略はさまざまな事項に力点をおいて研究されており、各研究者によってそれぞれの立場から定義を行っている。その結果、経営戦略の概念は多様となり、統一された定義が生まれなかった。しかしこれらの多様な経営戦略の概念も、比較検討すればある程度の共通点を持っていることが認識される。それは、次の項目にまとめることができる。²⁷⁾

- (1) 経営戦略は、企業の将来の方向に一定の指針を与えるものである。この考え方は、戦略のプロセス論以外は共通していることであり、将来の方向やあり方を想定しながら、現在の決定に何らかの指針を与える意思決定のルールである。
- (2) 経営戦略は、企業と環境とのかかわり方に関するものである。オープン・システムとしての企業が環境とどのような交換サイクルを持つかのルールを示すものである。企業戦略においては、どのような事業を行うかが中心課題であり、事業戦略では個々の市場において、どのような形で競争上の優位性を確保するか環境適合パターンを示す。
- (3) 経営戦略は企業におけるさまざまな意思決定の指針、あるいは決定ルールとしての役割を果たしている。企業活動は、多くの人々の協働によって成立しているが、それを可能にするには構成員の意思決定の統合が必要である。経営戦略は、人々の意思決定を統合し、整合性を保つための指針である。
- (4) 経営戦略が目的を持ったり、与えられる時には、それらをめぐる環境と企業の持つ能力の双方から規定を受ける。経営戦略は、環境と企業の保有する経営資源の質・量がバランスしたところで策定される。経営戦略としての目的・手段の連鎖は、多様なものが考えられるが、その中から唯一つの経営戦略が選択されるのは、「環境の認識」と「企業能力の認識」の接点において

策定されるからである。²⁸⁾

経営戦略は、分化した部門の意思決定を全体的に統合する手段であり、組織全体の効率性を引き出す手段でもある。経営戦略を企業が状況の変化に対応して、存続・成長していくための意思決定のルールとして考えると、3つの意味を持っている。²⁹⁾

- (1) 企業が内外の環境変化に適応していくための決定ルールである。
- (2) 新しい成長機会の探索と創造のために、方向づけと注意の集中を可能にする意思決定ルールである。
- (3) 企業の戦略計画の具体的内容となる個別計画を評価し、選択するための意思決定ルールとなる。

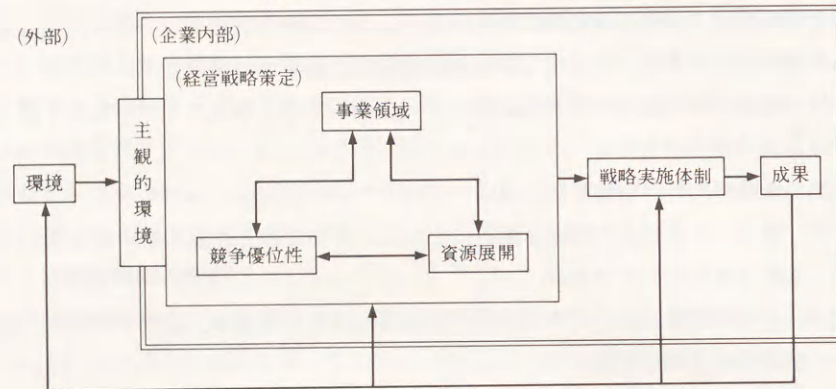
経営戦略の決定が、アンゾフの主張する「部分的無知」³⁰⁾の下での決定であるならば、詳細なものによって柔軟性を失うよりは、ある程度の曖昧さを残しておいた方が、有効であろう。しかしあまり柔軟性が強すぎると、解釈の多様性が高まり、意思決定の指針としての効力を失う。戦略がどの程度の具体性を持つかは企業の状況にしたがうものとされる。経営戦略の本質は、企業が環境の変化に対処するには、変化に機敏に即応することだけにとらわれるのではなく、逆説的ではあるが、企業が変化させないで一貫して追求する一部分をも持たなければならないことを示している。それをわれわれは「基本的信念」と考える。

(4) 経営戦略のフレームワーク

1950年代頃までは、経営戦略は偶然によって決まるか、または経営者の信念や独自の勘によって決められると考えられた。しかし環境変化が激しくなるにしたがって、環境対応が極めて重要な経営課題となった。経営戦略は意識するとしなにかかわらず、企業の中のすべての人々が持つものである。戦略の内容は異なっても、企業内の仕事のレベルや種類のすべてにおいて目的・目標を効率的、効果的に達成するために必要である。したがって経営戦略は、企業内を縦横に張り巡らされ、階層制をもつことになる。³¹⁾経営戦略が効果的に機能するには、階層的に分化した各戦略が全体として相互に統制されていなければならない。³²⁾

また経営戦略は環境の理解から始まる。環境は企業との境界に存在し、企業全体に直接的・間接的に影響を及ぼすあらゆる要素を指す。しかし企業環境は、企業の識別の仕方によって決まるものであり、認識する人間によって異なるもの

図表序-3 経営戦略のフレームワーク



となる。つまり外生的に一律に与えられるものではなく、企業内の人間がさまざまな相互作用を通じて、環境の中から企業にとって意味のある事象を選択し、認識し、その中から機会や脅威を発見する。

一方で経営戦略は、企業が現在および将来における基本方針として選択した事業と、企業活動とのジョイント機能を果たすものであり、そこには幾つかの構成要素が識別される。例えば、アンゾフは戦略の要素として、(1)製品／市場、(2)成長ベクトル、(3)競争優位性、(4)シナジーの4項目をあげ、³³⁾ ホファとシェンデルは、(1)領域、(2)資源展開、(3)競争優位性、(4)シナジーの4項目としている。³⁴⁾ また、石井・奥村・加護野・野中らは、(1)競争戦略、(2)事業システム戦略、(3)ドメインの定義、(4)経営資源展開の戦略の4項目にまとめている。³⁵⁾ これらは相互に関連した項目となっており、われわれは、(1)事業領域、(2)資源展開、(3)競争優位性の3項目にまとめて考える。

図表序-3が、われわれの考える経営戦略のフレームワークとなる。主観的環境によって経営戦略が策定され、それが実施されて成果を得て、それは各事項にフィードバックされていく。戦略項目は、企業が将来にわたって存在価値があり続けると考えられる事業を、環境と内部体制との兼ね合いの中で決定し、選択した事業が、競合相手との競争に勝つ手段を考え、そのために必要な経営資源をどのように展開するかになる。

① 環境

企業の存続と発展のためには、企業と外部環境との間に対外的均衡を維持しな

ければならず、企業の外部環境といっても複雑多岐にわたる異質な環境から構成されている。あらゆる企業に若干でも影響を与える環境を明示するために、クーンツとオドンネル(1976)の分類を援用すれば、経済的、技術的、社会的、政治・法律的、倫理的な環境に分類される。³⁶⁾ 経済的環境の中でも、外部環境から経営資源を投入し、また外部環境に産出していく環境を総称して、特に「市場環境」という。

しかし環境のとらえ方は、企業に対する仮説の立て方の相違により、注目する環境は異なり、また環境の理解の仕方も違ってくる。最も広い範囲の環境は、クーンツらのいう環境に近く、「マクロ環境」または「一般環境」といわれ、それよりも少し範囲が狭くなると、実際の事業や業務に関連した環境だけに注目する「タスク環境」または「特定環境」といわれる。さらに環境の範囲が、直接的に経営資源の交換を行うものに関連させた、「組織間環境」がある。最後に、企業にとって最小の範囲の環境は、企業の活動によって影響力を及ぼせる範囲の環境として、「創造環境」または「行動環境」に分類される。³⁷⁾

② 主観的環境

企業の構成員、特に環境と接している人々や戦略策定者が、認知している環境のことであり、情報処理系の「主観的プログラム」によって大きく影響させられる。ここでは、企業が外部環境のすべてをそのまま企業経営に関係させるのではなく、環境の事象で認知されたものだけが、また同様に、内部の経営資源も戦略策定者の意味づけけたものだけが、経営の対象として戦略に影響する。

認知とは、企業が企業の外界の事象、または企業自身の状況を認識する機能を意味している。人間行動は、さまざまな刺激に対する反応行動として説明されるが、同じ刺激に対してとる反応が異なるのは、これは認知の仕方が異なるからである。このような認知の差は、情報処理能力の差、過去の経験・学習の差、現在の欲求の差などによって生じ、企業の個性につながる。

③ 事業領域

現在ならびに将来において企業がどのような事業活動を実行するか、つまり資源処理系の活動の範囲と領域を決定することは、経営戦略にとって不可欠の要素である。

事業領域の定義の仕方は、エーベル(1980)によれば、顧客層、顧客機能、技術の三次元で行う。³⁸⁾ 顧客層は誰を満足させるかという顧客の分類であり、企業が

どのように顧客をセグメントして、製品やサービスを提供していくかを前提に事業領域を定義していく。顧客機能は、企業が提出する製品とサービスが、どのような機能と役割を持っているか、どのようなニーズを充足しているかを前提に、事業領域の定義を行う。技術は企業が生産する製品や、そのための技術によって事業領域を定義しようとするものであり、伝統的な産業分類や商品分類によることが多い。技術は、顧客に対する特定の機能を果たす手段である。

これらの三次元の「範囲」の組み合わせと、それによって生じる競争者間およびターゲット顧客に合わせた「差別化」によって、最終的には事業領域が決定される。また事業領域は、現有経営資源、市場を通じた原料または機能の安定した供給可能性、蓄積された資源の転用可能性、既存事業とのシナジー効果、製品や市場の集約度、交渉力など企業の核能力によっても規定される。

④ 競争優位性

企業が選択した個々の事業において、配分された経営資源をもとに、競合企業に対して競争上の優位性を確立する戦略である。ポーター（1980）は、競争の優位性を確立する基本戦略として、コスト・リーダーシップ、差別化、集中の3項目をあげている。この3つの基本戦略のどれを選択するか、またはどのような組み合わせにするかは、企業が持つ経営資源や核能力の内容に規定される。

⑤ 資源展開

経営資源に関する戦略は、企業の構造を構成するのに必要な経営資源をいかに調達し、蓄積していくかに関する戦略と、持てる経営資源をどのような事業活動に配分するかに関する戦略とに分けられる。

経営資源の蓄積の戦略は、特に企業が保有する資源の質量ともに増大することにより情報処理系を多様化し、環境の発するランダム・ショックに対応する能力を高めていこうとするものである。それに対して、資源の配分戦略は、企業が保有し得る経営資源の配分のシステム化により、資源処理系の効率を高めることによって、環境適応していこうとするものである。企業の現有の資源には限度があり、シナジーが可能な範囲内の製品・市場に魅力がない場合は、新たな経営資源の調達が必要となる。そこでは、足がかりとなる新規事業分野に進出し、その事業を経営する過程の中で経営資源を蓄積する場合と、ノウハウやライセンスの購入、提携、既存企業の系列化、合併などにより、必要とする経営資源を外部から調達する場合の2つの戦略がある。

一方、経営資源の配分戦略では、資源を配分する対象事業活動の単位の識別が重要な課題となる。また経営資源配分の戦略に、最初の理論的な根拠を与えたのはPPMであったが、長期的な対応には有効性が乏しかった。短期的な行動を試行錯誤的に積み重ねるうちに得られた戦略として、能力ベースのプロセス型戦略論が生まれてきた。事業活動の境界は明らかでないため、さまざまな事業活動をどのグループに分けて戦略事業単位（SBU; Strategic Business Unit）とするかが戦略的判断となる。⁴⁰⁾ 戦略事業単位は、競争上の優位性戦略の立案単位ともなる。⁴¹⁾

⑥ 戦略実施体制

戦略を実施する体制は経営組織である。経営組織は企業の保有する経営資源の組織化に他ならない。経営組織では、企業目的や経営戦略を効率的に達成するために、職務と権限配分のシステムとしての組織構造、人々の相互作用を職務に同調させるための管理システムなどが創造される。また企業内の組織構成員間の相互作用と経営資源とを組織化して、行動を管理する。

経営資源の組織化を通じて行われる不確実性への対応は、企業の中に蓄積された知識によって、合理性を実現する機会を与え、より一層学習という知識の蓄積を可能にする。

⑦ 成果

戦略実施体制（経営組織）の企業活動から企業は一定の成果を達成する。企業成果は、企業目的の達成、利害関係者集団の動機の満足、経営資源の蓄積、環境内における企業の地位の改善など、外部環境ならびに組織自体にフィードバックされる。

例えば新製品の開発は、環境内における企業の地位の変化と環境自体の変化をもたらすこともある。経営資源の蓄積としての学習（知識の蓄積）は、主観的環境の変更をもたらすかもしれないし、内部留保（資本の蓄積）は戦略実施体制の変更を強制するかも知れない。

経営戦略を独立した一つの管理手法としてみるのではなく、総合的な管理手段として、環境の認識から発想、戦略策定、戦略実施体制、評価基準までを統合した経営手法としての理論体系が必要になると、われわれは考えている。

（5）分析的アプローチの反省

現在の経営戦略論の主流となった考え方は、1960年代から70年代にかけての経

管学を中心であった分析的アプローチの影響を強く受けてきた。⁴²⁾ 分析的アプローチは、企業が将来の目標と予測をもとに、将来の企業行動を合理的に設計し、制御することによって、効果的な環境適応を図ることができるという考え方を基本としている。経営戦略は、将来に関する情報を十分持たないままに策定されるものであり、実行段階では、策定段階で予想できない事態に遭遇することは多い。

経営戦略において、企業で分析的アプローチが重視されるあまり、意思決定が遅れたり、分析が重視されて実行がないがしろにされたり、リスク回避をとる保守的な意思決定が行われるなど弊害が強くなりだした。戦略の意図せざる結果として、戦略策定の集権化と現業部門の自律性を喪失させたのであった。⁴³⁾ その結果、この分析的アプローチに対する反省が1980年代頃から起こった。

また現実の環境適応過程の研究からも、分析的アプローチだけが、唯一最善の環境適合方法でないことが明らかにされだした。例えば、日本の学者による日米大企業の比較研究によると、企業の環境適応の違いを、4つのタイプに分類し比較検討している。⁴⁴⁾ これら各タイプはそれぞれの特徴と欠陥を持っており、状況によって有効性は変わるとされる。

経営戦略の転換に関しても、従来は、環境の変化が企業の構造やシステムなどのマクロレベルの手段を通じて、ミクロレベルの行動に影響を与えると考えられてきたが、その逆に、ミクロの変化がマクロの変化につながる場合も多いことが知られるようになった。⁴⁵⁾ さらに、環境適応のためには組織学習が不可欠であるが、過去の学習が将来の学習を阻害することもある。戦略では、過去の価値観や方針を捨て去る学習棄却が時としては必要である。また、戦略に適応した組織構造と管理システムを、いかに設計するかに重点がおかれたが、戦略、構造、システムなどの組織のハード面だけでなく、スタイルや配置、熟練、組織文化などのソフト面も考える必要が出てきた。これらの問題には、分析的アプローチは答えられなかった。

したがって明確な戦略策定を行い、組織構造や管理システムを確立するよりも、場当りのうまく立ち回る方がかえって成功する場合も多い。特に環境の変化が著しさを増すにつれ、経営戦略の策定そのものが困難となり、固定的な戦略の策定がかえって企業の適応力を弱める結果になりかねない。若干の混乱性はあっても、より柔軟なアプローチが必要になってくる。経営戦略論そのものがルーズな方向に進んでいる。

経営戦略が企業を存続・発展させる手段として発展してきたが、現実の社会では衰退・崩壊する企業も多く、成熟化への対応が次の成熟化を招き、その対応が十分に実行できていない間に次の段階を迎える。経営戦略が成功した事例として紹介された『エクセレントカンパニー』⁴⁶⁾ でさえも、10年を待たずにその中の数社が衰退に向かっているほど、企業の存続・発展は困難な作業となっている。

新たな経営戦略が進む一つの方向は、プロセス型戦略論的アプローチであろう。例えば、野中郁次郎(1985)は、企業を取り巻く環境が技術革新や需要構造の変化と多様性によって、変化の度合いを加速化する中で、企業が継続的に生存を確保するには、組織のあらゆるレベルが参画して戦略を創り出す、戦略の創発が必要になってくると主張する。⁴⁷⁾

また、分析的なPPMの欠陥に対応して、企業の競争力、創造力の源泉の基盤となる能力のことをコンピタンスといい、その能力を環境に適合させることで競争の優位を持続していこうという考え方が生まれてきた。競争力は、予想もしない製品を生み出す核能力を、競争企業よりも低コストとハイスピードで形成する能力を引き出すことである。⁴⁸⁾ その代表的なのが、プラハラッドとハメル(1990)の主張した「コア・コンピタンス」であった。彼らの主張するコア・コンピタンスとは、多様な市場への参入を可能にし、最終製品が顧客利益に貢献でき、競争相手が模倣しにくい能力を意味している。⁴⁹⁾

そのようなコア・コンピタンスを自社内にすべてを揃えていない企業でも、情報ネットワークを利用して、外部資源を活用することで達成できる企業として、⁵⁰⁾ ダビッドとマローン(1992)は「バーチャル・コーポレーション」を主張した。彼らがいうバーチャル・コーポレーションとは、最新の設計方法と生産工程をコンピュータが管理するシステムと連携させて、そのシステムを高度に熟練した従業員だけでなく、サプライヤー、流通業者、小売業者、顧客をも結ぶ統合ネットワークの中で運用していくのである。⁵¹⁾ そして、その目的達成とともにネットワークは解散する。広い関係構造の中で、常に形を変える企業活動の集合体となるのである。⁵²⁾

さらにコリンズとポラス(1994)は、企業が主力商品のライフサイクルを越え、活動的な指導者の多様な世代を越えて、繁栄し続ける最高の組織を「ビジョナリーカンパニー」と称した。⁵³⁾ ビジョナリーカンパニーの原則は、「コアを維持して、⁵⁴⁾ 進歩を促進する」である。彼らは、基本的イデオロギーを明確にして、変化する

場合の継続性を確立しながら、それによって目標、戦略、管理、製品などを絶えず変化し、前進していく仕組みを整えることで、ビジョナリーカンパニーの実現は可能であると主張する。⁵⁵⁾

4 脱成熟化の戦略

主力商品の市場が成熟段階を迎えた企業は、保有する多額の余剰資源を有効に活用し、新しい事業に進出したり、既存事業を新たな戦略で活性化したり、場合によっては、成熟化を事前に予測して積極的な事前対応策を実行することにより、再び成長路線に乗せることを「克成熟化・脱成熟化の戦略」と呼ぶ。さらにドラスチックに企業を再構築するリストラクチャリングを実施する。

現在も多くの産業において需要の停滞に悩んでおり、いかなる企業においても、取扱製品・商品の開発期、成長期、競争・淘汰期、成熟期、衰退期のライフサイクルを避けることはできず、特に成熟期以降の戦略をどうするかが大きな課題となっている。成熟化産業の克成熟化・脱成熟化の経営戦略は、次の2つのモデルを通じて、より具体的なものとして考えられる。

(1) アバナシー、クラーク、カントロウのモデル

アバナシー、クラークとカントロウ(1983)は、成熟化と脱成熟化を技術面から研究して、次のように結論づけた。彼らは、成熟化をライフサイクルや過剰設備に求めることは、テクノロジー、市場、競争などの間に存在する関係を十分に検討せずに、不完全な仮説に基づいた視野の狭い議論を行っている⁵⁶⁾と主張する。

ある製品が発達を遂げるには、生産システムの方も可変的で未組織な状態から、固定的で精巧に組織されたものへと進化を遂げていく。つまり、相対的に非効率的で柔軟性があり、根本的な変化を受け入れられる生産ユニットから、徐々に、相対的に効率的で柔軟性に乏しく、追加的な変革⁵⁷⁾だけしか受け入れられない安定的な生産ユニットになり、それが成熟化へとつながる。

したがって競争に勝つには、製造活動は製品の発展段階と製造工程の発展段階とをうまく調和させなければならない。しかし製造業では、規模の経済を追求するあまり、生産ユニットの拡大を志向する。また技術面では、製品の初期の段階は柔軟で多様性を持っているが、生産ユニットの発展に伴って、選択肢の中から

より精緻で柔軟性の少ない、資本集約的な生産方法を選択していくことになり、固定化していく。生産効率の追求は製造工程の標準化を促進し、技術開発は製造に関する追加的改良技術に留まり、技術革新の停滞が起こる。

アバナシーらは、生産ユニットの技術が、競争上重要になっていくメカニズムを理解することによって、脱成熟化を実現する可能性を見いだす。例えば、個々の製品は生産技術だけでなく、機能、素材、形態、操作、市場性、その他諸々のパラメータからの選択こそが、各企業の競争に対する意思決定の結果なのである。したがって、技術と顧客の嗜好の変化に伴い、その製品の諸パラメータ、諸属性間の相対的重要性も変化し、また変化させるべきである。

その場合、多様な機能上の要請に対して、あらゆるパラメータや属性に一定の方向性を与え、他のすべての選択を支配し、製品の技術的進化を規定する「コア・コンセプト」が不可欠となる。各コア・コンセプトが、それぞれの機能分野の課題を決定すると同時に、製品の支配的デザインは技術的な関心と影響力に関して全体的な序列づけを行う⁵⁸⁾。デザインの序列の頂点にあるコア・コンセプトが安定化して初めて、技術革新は停滞してくるのである。また競合するデザイン・コンセプト間の選択も、製造工程に大きく影響するのである。つまり成熟化した産業とは、初期の不確実性がコア・コンセプトの安定によって置き換えられることで、生産工程における技術は、資本設備や技術要因の中に組み込まれ、市場で購入できるようになり、変化のダイナミズムが失われた状態に陥るのである。一方で、顧客側は製品の初期の段階では、自分達の嗜好を満たしてくれる技術的アプローチを知らないため、機能と性能に関連した製品属性に注目し、新たな情報を入手するにしたがって異なる属性の相対的評価を繰り返し、技術上の選択肢の中から自分達の嗜好の変化に応じたものを選びすぐっていく⁵⁹⁾。この学習過程で、事実と経験の積み重ねから魅力のない選択肢は除外され、市場でのコンセンサスが生まれて、特定のコア・コンセプトに基づくデザインの序列が確立される。

一般的に、競争は次第に狭くなる線に沿って進行し、成熟産業の技術では、生産者達の占める地位にほとんど差異がなくなるまで進む。標準化の本質は究極的には、競争上の重要性を有した製品の属性を、中立的なものに変化させてしまう。かつては技術上の実験の対象であった属性が、時とともに固定化され、封じ込められる過程こそが、産業が成熟化していく過程を示すのである。⁶⁰⁾

アバナシーらが主張する脱成熟化は、技術と顧客の嗜好との間に生まれた安定

した関係を揺さぶり、変化を起こさせることである。消費者の需要が従来の需要と異なっておれば、生産者は競争の武器として新しい技術を開発し、デザイン・コンセプトを改め、イノベーションを再導入して、再学習に励むことになる。⁶¹⁾確かに、消費者嗜好の変化を技術の変化へと導く傾向はどの産業においても共通している。新たな技術の必要性から、需給の従来のパターンは破壊され、需要と供給の両サイドで再び研究と学習が行われ、成熟化の逆行が起こることは十分に理解できる。彼らは、技術革新の焦点が既存のコンセプトの改善から、そのコンセプト自体を破壊し、コンセプトを再構築することを主張した。

(2) ハリガンのモデル

ハリガン(1988)は、成熟化した産業は、状況の認識を正確に行い、生存企業がお互いに事業体制の合理的な調整を早期に実行すれば、相当の収益を確保できるのに、異端企業が合理性を欠いた戦略に出ることが多いために、一層脱成熟化戦略が混乱をきたすことになる⁶²⁾と主張している。

脱成熟化に成功するには、成熟化産業の中で終盤勝負に勝てる能力が自社に存在するかどうかを見極めることであり、最適の戦術を断行するキメ細かさ⁶³⁾とタイミングの適切さが必要である。課題となっている成熟産業の需要動向の予測と、競争企業の出方を見極め、追加投資か撤退かを決断したならば、競争企業がより有利な条件で脱成熟化戦略を実現するよりも先手で、自社の戦略を実行することが不可欠である。成熟産業では、顧客ニーズに密着した価値を提供し、それに対応した戦術を社内に徹底した企業こそが終盤勝負で良好なキャッシュフローを獲得できる。

衰退期の戦略として、ポーター(1980)は、リーダーシップ戦略、拠点確保戦略、刈り取り戦略、即時撤退戦略の4項目をあげている⁶⁴⁾(図表序-4)。成熟化や需要減退に際して競争力に富むものは、自主性と意欲に燃える企業が多いことは、よく知られている事例である。ハリガンもポーターに近い考え方をとっており、需要の成熟化や減退に対応するには、基本的には、次の5つの戦略の中から選択することになる⁶⁵⁾。

- (1) 可能な限り有利に資産処分を行い、早期に事業を切り捨てる「撤退戦略」をとる。
- (2) 自社の競争姿勢の結果に関係なく、問題事業の投資から早期にキャッシュを

図表序-4 衰退期の戦略

戦略	リーダーシップ戦略	拠点確保戦略	刈り取り戦略	即時撤退戦略
内容	シェアを獲得して、リーダーシップを握る。	特定のセグメントで強力な地位を築くか、または防衛する。	持てる力を活用して、うまく操作し、投資を回収する。	衰退段階に入れば、できるだけ早く、投資を回収する。

(出所) Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, the Free Press, 1980, p. 267, Figure 12-1 [Alternative Strategies].

回収しておくべく「ミルクキング(甘い汁を搾り取る)戦略」を行う。

- (3) 競争の優位性または競争の地位をより有利なものにするために、問題事業への投資を増加していく「積極的勝ち残り戦略」をとる。
- (4) 問題産業の将来性についての不確実性が解決されるまで、自社の投資レベルを保留する「投資保留待機戦略」をとる。
- (5) 見込みのない製品やマーケットセグメントを切り捨て、一方では同時に、焦点を絞った製品ラインを要求する、永続性のある顧客のいる有利なニッチ市場での地位を強化し、選択的な投資の縮小を行う「選別的縮小戦略」をとる。

この5つの戦略のうち、(1)と(2)は終盤勝負の収益性が少なすぎる場合であり、残りは業界の構造が適正であって、チャンスの引き起こしの点で、自社が好位置を占めている場合である。

撤退は、たとえ競争企業に問題事業を売り渡したとしても、もっと収益を生むと信じられる他の事業に資金を投資することができる。撤退が効果的な場合は、短期的に利益を求めたり、終盤競争に勝算が見込めなかったり、競争企業が激的な値引きに走ったり、あるいは他の戦略選択が不可能な時であり、その場合は、早期撤退で早急にキャッシュ化を図る必要がある⁶⁵⁾。

早期撤退ができるならば、好条件での切り放しが可能となるから、ミルクキング戦略は次善の策となる。しかし、ほとんどの成熟産業では、基本的に事業が消費するよりも多くの現金を生み出すものである。撤退戦略とミルクキング戦略を比較すれば、ミルクキング戦略の方がキャッシュ化の率は高くなる。したがって、ミルクキング戦略はROIを引き上げ、他の事業にできるだけキャッシュを注ぎ込むことなどによる管理が必要になる。ミルクキング戦略が採用される場合は、問題事業が即時に撤退できない時である。さらにミルクキング戦略に際しては、販売費、一般管理費などの削減により、コスト効率を改善し、できるだけキャッシュフロー

が確保されるような最善の価格を設定する必要がある。

最終競争で勝ち残るためには、長期見通しを堅持しつつ、自社内の操業システムを変革し、コストダウンとともに品質管理を強化し、顧客ニーズの予測に意欲的な対応を行い、積極的な投資を実行するなど、競争企業が追従できないように独自の戦略を顕示することである。

また投資強化の戦略は、次の状況が見込める時に選択される。⁶⁶⁾

- (1) 成熟産業の製品に、長続きすると期待できる大きな需要のポケットが見込める場合。
- (2) この顧客を求めて、その会社の地位回復のコストが早期に回収可能か、または、投資額が大きい場合。
- (3) この割の良いニッチ顧客への供給能力を、他の競争企業は持っていないとか、撤退障壁が低いとか、独立独歩の企業が少ないとか、顧客の乗り換え障壁が高い場合。
- (4) 自社のコスト効率が優れている場合。

したがって、競争企業の撤退障壁を低くするために、その資産を買収したり、顧客の信頼を強化するために、品質管理の強化や広告宣伝の実施を進める。費用に対する成果の効率を高めるための投資として、工程改善や垂直統合を実行するのは、勝ち残るための戦略である。特にイノベーションが重要視されるのも、投資強化の戦略においてである。

投資レベルを保留した待機の戦略は、終盤競争での見込みはあるが、競争企業の戦略選択や、コスト競争力を持った代替品の出現などの不確実性が予測できない間は、短期的に投資を保留し、待ちの姿勢を保ち、状況の判断が見通せるようになったならば、積極的な戦略に切り替える暫定的戦略である。もし見通しが良好ならば、投資強化か、選別的縮小⁶⁷⁾を実行し、見通しが良くないならば、撤退か、ミルキング戦略を実施する。

投資レベルを保留した待ちの戦略を実施するには、価格は競争企業の動きに合わせ、供給能力は外注を活用するなどして維持し、コスト効率への投資は継続しながら、操業改善を続ける必要がある。また、競争企業や市場の情報精度を高めることが重要である。

選別的縮小戦略は、競争企業よりも先に割の良い有望顧客をつかめるように、既存の投資から回収した資金を再投資することである。そのためには、細分化し

た需要のどのターゲットが長続きし、価格弾力性が低い⁶⁸⁾か、どの顧客グループは捨てても良いかを判断できるセグメンテーション能力が不可欠である。

これをニッチ市場として育てるには、自己妄想を捨て、今までは無視してきた顧客にも奉仕できるように、自社の体質を変えることが不可欠であり、従来の顧客の一部を捨てる勇氣も必要である。成熟産業の中で、企業が再投資や再編成で勝ち残るには、事前に計画を立てて、競争企業よりも先に新たな目標に対する投資を断行してこそ有効である。それには、タイミングの問題が重要になる。

脱成熟化の戦略は、製品のライフサイクルが成熟期以降を迎えている企業が採用するものであるが、成長期の環境とは異なっていることを認識し、成熟期特有の現象に対応した戦略に切り替えていくことにより、成熟期の環境中でも良好なキャッシュフローとROIを実現することは可能である。

5 脱成熟化における経営者の役割

脱成熟化過程においては、経営者の意思決定とリーダーシップが最も重要な要素の一つとなる。企業業績が停滞状態に入り、そこから脱却して再成長過程に戻すには、戦略策定をはじめ、経営者しか実行できないノンプログラミングな意思決定が不可欠である。

経営者が成熟期に内在する企業衰退の要因を把握し、業績低迷の事前に危機感を持つことで、脱成熟化の戦略転換を実施するならば、若干の業績変動はあったとしても、企業業績の成長傾向を持続させることは可能である。したがって、経営者は環境を見通せる洞察力と事前に戦略転換を図れる意思決定能力、危機感をコントロールして新戦略を実現していくリーダーシップが不可欠となる。

経営者の役割は、企業経営が順調に運営されている時よりも、脱成熟化や業績低迷の異常時における戦略的な意思決定こそが重要であり、存在意義がある。

(1) 経営者の役割

経営者の職能を大きく分けると対外的職能と対内的職能に二分される。対外的職能は法律にしたがい、自社と自国経済の発展に寄与し、外部利害関係者の利益を調節することであり、対内的職能は企業目的達成のために、需要創造とイノベーションを行い、企業組織の健全な運営を実現することである。具体的には、企

業組織の全体的な立場から、環境を的確に把握し、イノベーションを発揮しながら計画、組織化、動機づけ、統制などを実施し、企業を取り巻く多くの利害関係者集団の利害調整を行う。

経営陣がどのように意思決定し、どのような行動をとり、どうしたリーダーシップを発揮するかで企業業績を決定的なものとする。しかも、経営者達は職務として、組織目的達成のために経営のあらゆる面にかかわってくる。特に、経営陣が深くかかわる点は経営戦略と人事、財務の側面である。

ただし、経営者は価値観や哲学、資質、能力、経験、行動様式などで独自のものを持っており、それが意思決定に大きく影響する。意思決定は必ずしも白紙の状態から、情報⇒代替案の探索⇒選択という意味決定のステップをとるとは限らない。人間にはそれぞれがある種の占有傾向を持っており、そのフィルターを通った情報だけが受容され、矛盾する情報は拒絶される。

その中で、日本の経営陣が発揮する中心的機能は、「曖昧性のマネジメント」⁶⁹⁾であり、企業の直面する環境自体の不確実性、複雑な組織から発生する不確実性、戦略決定と実施におけるダイナミズムから生じる不確実性、こうした不確実性を機能的かつ意図的に経営することである。日本のトップ・マネジメントは、高い経営者間のチームワーク、問題別対応行動をとる柔軟性、戦略決定と業務執行の境界の曖昧性に基づく効果的な重複行動などによって機動性の高い機能を発揮する柔構造の経営陣を形成してきた。この特性が高い環境適応力と強い戦略遂行能力を発揮してきた。

したがって環境、経営戦略、組織の相違によって経営者に要求される能力にも差が現れる。経営者に要求される能力として、(1)ゼネラリスト、(2)価値主導性、(3)対人関係能力、(4)革新イニシャティブ、(5)計画・統制力、(6)実績・経験に集約されるが、日本の経営者は、ゼネラリストとしての能力と対人関係能力を通じて、さまざまな組織成員の意思や感情に働きかけ、有機的組織が持つ変化対応能力を促進してきた。⁷¹⁾それが曖昧性のマネジメントを可能にした。

経営者が認知した主観的環境と組織とを結びつけ、組織の存続を可能にするのが経営戦略である。ただし、日本の経営者達は、冷徹な計算を行う戦略分析家ではなかった。日本企業では曖昧さのうちで戦略が生まれ、曖昧さのうちに実施されてきた。このような非公式性が日本の戦略プロセスの最も中心的な概念であったといえる。⁷²⁾しかも、日本では戦略策定と戦略実施が同一のメンバーによって行

われており、知識、情報、技術を最大限に活用することが可能になる。組織のボトムから湧き出す戦略代替案は承認されたならば、その提案者がコミットメントを持って執行に当たるため、実現性が高くなる。

(2) 脱成熟化における経営者の機能

不確実性の高い現代社会において、経営者は社会的責任を果たしながら、企業の将来を展望するという困難な立場にある。企業が社会から信託を受けた一機関として存在するならば、社会のために存続し続ける必要があり、諸利害関係者に貢献することになる。そのためには、必要最小限度の利益は確保しなければならない。脱成熟化も実現しなければならない。

日本における現代の経営者は、アメリカ経営学が前提とする中央集権的なトップダウンによるトップ・マネジメントとは異なり、経営陣と呼べる経営者集団によって役割が果たされる。特に、日本の大企業においては経営者も部分的な機能を果たす一機関に過ぎず、戦略的意思決定の発想の一部までが他の階層によって代行される場合もある。むしろ、ある程度以上の規模の企業では、戦略転換や脱成熟化戦略などの意思決定に関して、情報の収集や代替案の探索をスタッフに代行させることは通常である。

ただし、代替案からの評価と選択は経営陣が自ら実施しなければならない。それに伴った行動を必要とする。そこで問題となるのは、戦略策定者が新しい情報を解釈する場合、過去の経験と価値観に依存する場合が多く、それは新たな環境に適合できない非合理的なイメージを維持し、新しい情報を過去のイメージに同化させる働きとして現れる。戦略策定者は、一貫性を追及するあまり、価値を失ったイメージと戦略を維持しようとする傾向が強くなる。その結果、策定される戦略が、現実的な客観的環境と乖離し、有効性を失う場合がある。

成熟化という環境状況に対しても、その生成から成長を見つめてきた多くの戦略策定者には、理解を越えたものである場合が多い。また、学習においても同様の現象が見られる。過去の経験から得た洞察力により、類推することは合理性への有効な近道であるが、類推が歪められた認識である場合が多く、経験がかえって逆機能となる。特に経営者は成功者としての自信があり、個人の経験を重視しすぎる傾向が強くなり、そのような態度を変更するには強い抵抗を示す。それが、脱成熟化を遅らせる要因になる場合が多く見られる。

経営者が態度を変化させるメカニズムは、次の各段階に区別される。⁷³⁾

- (1) 新情報が経営者の信条と矛盾することが理解できない。
- (2) 新情報が以前のものと異なっていると判断できるが、その有効性を拒否する。
- (3) 情報源を信用しない。
- (4) 当惑を認めることで古い信条を維持する。
- (5) 自己の見解を支持してくれる情報、考え方を探す。
- (6) 不協和音をもたらす情報の弱点を探す。
- (7) 分化して、最少量しか信条を変化させず、態度対立を起こしている部分を切り捨てる。
- (8) 上記の段階の手段がすべて失敗して初めて、経営者は自己の見解を変化させるが、最少変化の原則は貫かれる。

こうした人間的側面を考えた場合、脱成熟化に伴う新たな戦略の策定者は、従来からの経営者ではなく、新しい経営陣で実行すべきであると考えられる。経営を成功裡に実施してきた経営者も、環境の変化に伴って、必ずしも成功を維持し続ける保証はないし、むしろ逆に、失敗する場合の方が多いのである。したがって、成熟化においては既存の経営陣から新たな経営陣への委譲が、戦略の転換と同様に不可欠となる。

6 本稿の目的

本稿は、第二次大戦後の日本における個々の製糸企業の経営戦略の推移に事例をとり、成熟産業の戦略展開を研究したものである。したがって、個別企業の戦略変遷を時系列分析し、成熟産業の戦略展開の異同を明らかにし、その要因を抽出した。同様に成熟化している他の産業の戦略展開と比較分析することによって、成熟産業の企業経営において一般化できる仮説を提案することを目的としている。

まず最初に、第二次大戦前の日本において、生糸や綿糸のような繊維製品は、輸出商品の主力であった。繊維製品の輸出代金で他産業の原材料、機械類などを輸入し、日本の近代化と産業振興を図った。特に製糸業は、原材料の段階から国内で生産されるという特質から、最も高い国内付加価値を得られる戦略的輸出商品として、日本資本主義発展の基幹産業であったし、工業化の母胎であった。そ

こでは、低賃金と過重労働により、国際的競争力を向上させ、輸出を維持していたのも事実であったが、一方では、技術開発、資本蓄積と経営手法の学習により、近代的工業としての経営基盤を確立していったのも事実であった。

しかし第二次大戦後の蚕糸産業は、大きな変化をきたした。生糸は、基幹産業としての地位を失い、完全な輸入商品に転換してしまい、成熟期を越えて、衰退産業としてリストラクチャリング部門に位置づけられるようになってきた。戦後の製糸業は、産業としても企業経営においても、革新的な事象はほとんど見られなかった。

戦後の日本経済の中において、産業構造の変化とその再編成過程、国際的分業の形成過程において、個々の製糸企業は、蓄積された経営資源をどのように活用してコア能力を形成し、どのような戦略的対応を行ったのかを分析することは、成熟産業がとるべき戦略展開の問題に答え得るものと、われわれは考える。製糸業に限らずすべての産業は、いずれは成熟期を迎え、脱成熟化という課題に直面することになる。成熟産業の発展段階的戦略展開を分析し、それに対応した戦略を構築することが本書の第一の目的である。

第二として、製糸業は、1960年代後半以降、生産の停滞または低下現象が続いており、その結果、個々の企業の経営は、製糸部門における「減量経営」を推進し、大規模な合理化を実行する一方で、製品開発、多角化経営を志向し、戦略の大幅な転換を図ってきた。つまり製糸業は、リストラクチャリングが比較的早い時期から進められた産業であった。

しかし、そこで実行されている新戦略は、産業環境や企業環境が同じであるにもかかわらず、必ずしも製糸各社がまったく同じ経営戦略を採用したとはいえない。同一の企業環境の中で、戦略転換の類似性がどこに存在し、相異性が生じる原因がどこにあるのかを解明することが、われわれの研究目的の一つである。

その重要な要因の一つは環境を認識することの差異である主観的環境または認知マップの相違であり、もう一つが、経営学および経営技法の取り組みから生まれた企業の保有する資源の相違とそこから生み出されるコア能力の相違である。それを生み出す要因の一つは、企業の持つ基本的信念であり、また業界文化であり、企業風土であると考えられる。そうした要因を究明することは、日本の他の多くの企業経営に大きな示唆を与えることになり、十分に研究の価値があるものと考えられる。

第三には、戦前の繊維製品は、国民経済の面で、突出して発展していた産業部門であった。戦前のわが国繊維産業の国際競争力が高かったことは、政府の保護育成策の下に、先進技術の積極的導入と技術改良を進める一方で、労働強度の増大を図った結果によるものであった。国際競争力の優位性は、製品の機能、品質、納期なども重要であるが、価格競争力が極めて重要な問題であった。そのため、個々の企業が設備投資などにより、労働生産性を増大させ、安価な原材料を確保することであった。製糸業各社は、まさにこれらの方策を克成熟化策として、総合的かつ強力に促進することによって、国際競争力を向上させ、戦略的輸出産業としての地位を維持してきた。

しかし、戦後の製糸業は、戦後の経営民主化の中で、労働強度の低下を進めつつ、若い女子労働力を活用した新たな産業に多角化を進め、脱製糸化を進めていった。特に1960年代後半に入ってから生糸の輸出の激減と輸入の増大現象が顕著になり、国際競争力を失い、1970年代後半からは原料繭の激減となって、製糸業は産業的地位さえも失っていった。この原因はどこに存在し、個々の企業はどのような経営理念の下に、どのような戦略的対応をしたのかを明らかにすることが重要である。

産業が存続するための経営環境が重要であることは、経営戦略の研究が教えるところである。しかし、産業全体で築いた産業環境は、企業が経営戦略の転換を行うためには大きな障害となることがある。そこでは、成熟産業の経営風土または業界文化ともいべきものが大きく影響し、企業または産業の主力事業の成熟化を認識することの難しさを示しているものと考えられる。

特に、「最強の商品」、「有望な市場」、「優秀な技術」などを持つ企業または産業においては、強さの故に対応の遅れをもたらすものと思われる。わが国繊維産業の中において、製糸業は他の繊維工業と比較して、戦略展開が異なる方向にあったものと考えられる。その根本的要因はパラダイムの相違にあったと考えられる。したがって、経営風土または業界文化の影響を明らかにすることは、すべての企業経営に適用でき、本稿の三番目の目的である。

時系列的に企業が実施した経営戦略の展開を分析し、環境変化をどのように洞察し、環境との対応の仕方を考え、環境と企業経営のずれを認識し、競争他社との優位性をどのようにして確立していったかを、他業界の事例と比較検討しながら、普遍的なものか、製糸業界に独特のものかを判別しながら、経営政策として

の理論形成と戦略構築を試みた。

本稿の構成の概略は、序章では分析のための枠組みと概念の定義をまとめた。第Ⅰ部では、こうした目的のもとに、成熟産業となった戦後の製糸業のうち、上場企業である関西系製糸企業3社、グンゼ株式会社、神栄株式会社、神戸生糸株式会社の戦略展開を中心に比較分析し、その異同と要因を研究した。第Ⅱ部では、事例分析に基づく結果から、成熟産業下の企業がとるべき戦略段階として、克成熟化、脱成熟化、避成熟化の戦略とその要点について検討した。終章ですべてのまとめとした。

注

- 1) 高柳暁編著『現代経営管理論——組織論的アプローチ』同文館、1983年、3頁。
- 2) 日本における経営学の研究は、20世紀の初頭に企業活動の質・量の拡大、資本主義経済の発展を背景として、ドイツ、アメリカなどで成立したものを、それらの諸国から同時期に導入し、発展させた。したがって導入した国ごとにそのアプローチの方法が異なり、お互いに影響しながらも、独特の発展を遂げてきた。それを明確にするために「ドイツ経営経済学」、「アメリカ経営管理学」などと区分する場合がある。一方、これら両者の経営実績を吸収しながら、第二次大戦後には、日本独自の「日本型経営学」を確立する努力も進められている。
- 3) 高柳暁編著、前掲書、4～5頁。
- 4) 同上書、7頁。
- 5) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較——戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社、1983年、12～13頁。実証研究と比較分析の方法については、さまざまなものがあるが、同書で詳しく述べられており、ここではそれにしなかった。
- 6) 宮川公男『意思決定論』（経営学全書21）丸善、1975年、94頁。
- 7) 同上書、98頁。
- 8) 同上書、99～100頁。
- 9) 同上書、101頁。
- 10) 拙稿「戦略転換のマネジメント」『甲南論集』第13号、1986年、65～71頁を参照されたい。企業のモデルの原型をこの論文で提唱しており、それをここでも踏襲している。
- 11) 同上論文、66頁を参照されたい。情報処理に関する研究は多いが、ここでは情報処理を、意思決定と同義に考えている。
- 12) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門（2版）』日本経済新聞社、1993年、43～46頁。
- 13) 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会、1981年、80頁。

- 14) 同上書, 81頁。
- 15) Charles W. Hofer and Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978, p. 4 'the concept of strategy' (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房, 1981年, 7頁)。
- 16) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic to Business Policy For Growth and Expansion*, Penguin Books (McGraw-Hill, 1965), 1968, p. 96 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年, 128～129頁)。同書の第6章の全体にわたって、経営戦略の重要性について記述している。また経営戦略の必要性については、占部都美『戦略的経営計画論』白桃書房, 1968年, 127～129頁が詳しい。
- 17) Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Harper Bsbusiness), Harper & Row, Publishers, 1954, p. 352 (上田惇生訳〔新訳〕『現代の経営(下巻)』ダイヤモンド社, 1996年, 256頁)。ドロッカーは経営者の職務を「事業の経営」、「経営担当者の管理」、「働く人間とその仕事の管理」に加えて、「時間の問題」とした上で、上級の経営担当者は、例外なく事業の経営である戦略的意思決定を行わなければならないとしている。
- 18) 土屋守章責任編集／大澤豊・一寸木俊昭・津田真澄・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助編『現代の企業戦略——成長と生き残りのための理論』(現代経営学第2巻)有斐閣, 1982年, 16頁。
- 19) Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, the MIT Press, 1962, p. 13 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年, 29頁)。
- 20) Kneneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (third edition), Irwin, 1987, p. 13。
- 21) コンティンジェンシー理論は、1960年代前後に生まれた、新しい総合的な研究動向であった。企業をオープン・システムとしてイギリスで研究が進むと、環境と組織構造との適応関係において、ある種の対応関係があることが発見され、組織の唯一最善の方法の存在が否定された。その後、ローレンスとローシュ(1967)による、「組織分化と統合のパターン」と「環境の不確実性による組織構造」の研究が行われて、それ以降の経営学の中心課題となった。
- 22) Ansoff, *op. cit.*, pp. 17-18 (前掲訳書, 6～7頁)。
- 23) *Ibid.*, p. 42 (同上訳書, 48～49頁)。
- 24) Hofer and Schendel, *op. cit.*, pp. 46-50 (前掲訳書, 53～57頁)。彼らは戦略策定を7段階のプロセスで設定している。
- 25) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年, 4頁。マーケティングは、与えられた事業と経営資源の中で、他社との競争に打ち勝つために、製品、価格、流通経路、販売促進を駆使したマーケティング・ミックスを行うことである。これは経営戦略における「競争優位の戦略」と同義的なものである。
- 26) J. C. アベグレンとボストン・コンサルティング・グループ編著『再成長への挑戦

- ポートフォリオ戦略』プレジデント社, 1977年, 69～73頁。プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントに関しては、その後さまざまな改善が進められ、より説明的なものが生まれている。
- 27) 石井・奥村・加護野・野中, 前掲書, 6～7頁。(1)～(3)の項目については、明確な記述があるが、(4)については、同書の第3章などでは主張されているが、この部分では明確な記述はない。
- 28) 拙稿「経営戦略論の発展過程」『九州共立大学紀要』第51号, 1991年, 49頁を参照されたい。
- 29) 占部, 前掲書, 128頁。
- 30) Ansoff, *op. cit.*, p. 49. 同書の Chapter 4 'A Practical System of Objectives' で「partial ignorance (部分的無知)」の概念を説明している。部分的無知は、サイモンのいう「限定された合理性」と同義であると考ええる。
- 31) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論(新版)』有斐閣, 1996年, 7～8頁。
- 32) 土屋守章『企業と戦略』日本リクルートセンター, 1984年, 21～22頁。企業全体に関わる戦略を「企業戦略」といい、企業戦略の下位戦略として、「事業戦略」と「機能別戦略」が縦横に交差して戦略網が構成される。
- 33) Ansoff, *op. cit.*, p. 100 (前掲訳書, 139～140頁)。
- 34) Hofer and Schendel, *op. cit.*, p. 25 (前掲訳書, 31頁)。
- 35) 石井・奥村・加護野・野中, 前掲書(新版), 14頁。第2～5章でそれぞれの戦略の構成要素を詳細に検討している。旧版では、(1)ドメインの定義、(2)資源展開の戦略、(3)競争戦略、(4)組織間関係の戦略を構成要素としていたが、新版では、(1)競争戦略、(2)事業システム戦略、(3)ドメインの定義、(4)経営資源展開の戦略の4項目に変更になっている。
- 36) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Management, A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill Book, 1976, pp. 76-91 (大坪檀訳『経営管理の基礎』(経営管理Ⅰ)マクローヒル好学社, 1979年, 149～181頁)。
- 37) 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房, 1978年, 25～29頁。
- 38) Derek F. Abell, *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present Preempting the Future*, the Free Press, 1993, p. 49. または、Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980 (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984年, 22頁)。事業の定義に関しては、『事業の定義』第2章が詳しい。
- 39) Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, 1980, pp. 35-41, pp. 35-37 'cost leadership,' pp. 37-38 'differentiation,' pp. 38-40 'focus' (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年, 56～63頁)。

- 40) C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91.
- 41) 加護野忠男「SBU 管理」『国民経済雑誌』第143巻第2号, 1981年, 22~46頁。戦略事業単位(SBU)は, 複数の事業間での関連性が高まってきたのに対して, 事業部制の限界を克服し, 戦略的経営の手段となった組織編制の方法である。
- 42) 石井・奥村・加護野・野中, 前掲書, 235~238頁。戦略論における分析アプローチの問題点が詳しく論述されている。
- 43) 野中郁次郎『企業進化論——情報創造のマネジメント』日本経済新聞社, 1985年, 82頁。
- 44) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博, 前掲書, 229~240頁。同書では, 企業の環境適応のタイプをH型, V型, B型, S型の4つに分類し, 日本企業の平均的な適応パターンはH型に近いとしている。
- 45) 拙稿「経営再建過程とマネジメント——S社の事例」『甲南論集』第15号, 1988年, 81~117頁や「経営再建過程とマネジメント(2)——I社の事例」『甲南論集』第16号, 1989年, 1~41頁などの事例はこのことを示している。
- 46) Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Publishers, 1982, pp. 12-16 (大前研一訳『エクセレントカンパニー——超優良企業の条件』講談社, 1983年, 44~49頁)。
- 47) 野中, 前掲書, 122頁。
- 48) Prahalad and Hamel, *op. cit.*, p. 81. Robert M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, Spring 1991, pp. 116-118. これら論文をまとめたものとして, Peter Mckiernan (ed.), *Historical Evolution of Strategic Management*, Volume II Part IV 'the resource-based school,' Dartmouth, 1996, pp. 223-446 で, 経営資源をベースとした論文が11編あがっている。これらを参考にした。また, Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, Kenneth Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, 1995, p. 9 (野中郁次郎監訳, 紺野登訳『アジルコンペティション——「速い経営」が企業を変える』日本経済新聞社, 1996年, 37頁) は, 企業経営の俊敏性の必要を主張している。
- 49) Prahalad and Hamel, *ibid.*, pp. 83-84.
- 50) William H. Davidow and Michael S. Malone, *The Virtual Corporation*, Harper Collins Publishers, 1992, pp. 140-143 (牧野昇監訳『[未来企業への条件] パーチャル・コーポレーション——商品を変える, 人を変える, 組織を変える』徳間書店, 1993年, 193~196頁)。
- 51) *Ibid.*, pp. 6-7 (同上訳書, 17頁)。
- 52) *Ibid.*, p. 7 (同上訳書, 18頁)。

- 53) James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins Publishers, 1994, p. 2 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー——時代を越える生存の原則』日経PB出版センター, 1995年, 3頁)。
- 54) *Ibid.*, p. 17 (同上訳書, 28頁)。
- 55) *Ibid.*, p. 86 (同上訳書, 140~141頁)。
- 56) William J. Abernathy, Kim B. Clark and Alan M. Kantrow, *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*, Basic Books, 1983, p. 17 (日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアル・ルネサンス——脱成熟化時代へ』TBSブリタニカ, 1984年, 37頁)。特に脱成熟化に関しては, Chapter 2 'The Logic of De-Maturity,' pp. 15-29 を中心として記述されている。
- 57) *Ibid.*, p. 17 (同上訳書, 38頁)。
- 58) *Ibid.*, p. 22 (同上訳書, 46頁)。
- 59) *Ibid.*, p. 25 (同上訳書, 52頁)。
- 60) *Ibid.*, p. 27 (同上訳書, 55頁)。
- 61) *Ibid.*, p. 27 (同上訳書, 56頁)。
- 62) Kathryn R. Harrigan, *Managing Maturing Businesses*, Lexington Books, 1988, p. 3.
- 63) Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, the Free Press, 1980, pp. 267-271 (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年, 348~353頁)。
- 64) Harrigan, *op. cit.*, 1988, pp. 12-13. ハリガンとポータの戦略対比は, 「撤退戦略」と「即時撤退戦略」, 「ミルキング戦略」と「刈り取り戦略」, 「積極的勝ち残り戦略」と「リーダーシップ戦略」, 「選別的縮小戦略」と「拠点確保戦略」の組み合わせのようになり, 「投資保留待機戦略」はハリガン独自の考え方になる。
- 65) *Ibid.*, pp. 13-14.
- 66) *Ibid.*, p. 18.
- 67) *Ibid.*, pp. 21-23.
- 68) *Ibid.*, p. 24.
- 69) 奥村昭博『日本のトップ・マネジメント——変貌する戦略・組織・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 1982年, 45頁。
- 70) 同上書, 45頁。
- 71) 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『組織と戦略』(リーディングス・日本の企業システム第2巻)有斐閣, 1993年, 136~137頁。
- 72) 奥村, 前掲書, 51~52頁。
- 73) 白鳥令編『現代政治学の理論(上巻)』早稲田大学出版部, 1981年, 157頁。

I

成熟産業における企業戦略の事例分析

——関西系製糸3企業の経営戦略と異同——

第 1 章 製糸業の発展・成熟過程と戦後の経営環境

企業のマクロ的な環境は、将来予測もある程度は可能になるが、具体的な事業に関係した環境は常に流動的である。環境は、小変動と大変動が相互に作用しながら、混迷を極めていく。環境の特性は、その不透明さにあり、もはや安定した環境などではなく、正確な予測が困難なことを前提とする。企業が生成し存在し続けるには、それを可能ならしめる製品・商品を持つことが基本であり、それは環境と企業が保有する資源によって決まる。

日本では、危機に直面すると悲観論が大勢を占めるが、むしろそれを危機感として、明確な目的を持った時に、日本の企業や産業はその威力を発揮した。そのような能力は、成熟化に伴う体制のステップ・アップにおいても有効な役割を果たしてきた。日本経済の発展を支えてきたバイタリティは、戦前では「富国強兵」を目的に経済成長を遂げた。戦後の日本は、経営の民主化、自由貿易体制、経済政策の大幅採用などによって「加工貿易型立国」を目的とし、欧米並の豊かさを達成するために、ハングリー精神を努力の源泉として経済成長を達成してきた。その間に多くの産業が活躍し、衰退していったが、戦前の日本産業システムに組み込まれたものの一つが蚕糸産業であった。

製糸業の発達を概括すれば次のようになる。明治以降に機械化が導入されたとはいえ、まだ完成度の低い「器械」段階であったため、小規模資本での操業が可能であり、女子労働の手先の熟練に依存した小規模工場が各地に増えた。器械製糸の製品は、品質面では国際競争に耐え得るものとなり、価格面では原料繭を低価格で仕入れ、「等級賃金制」に基づく低賃金女子労働者によってコスト低減を実現した¹⁾。一方で、品質検査や取引市場の整備などの条件確立を行い、信用回復の努力を続けるなどして強い国際競争力を発揮する戦略的輸出製品に育て、1884年頃にはアメリカ向け輸出が半数を越えるようになった²⁾。日本製糸業は、普通糸から経糸用の優等糸生産に転換し、輸出量を確保し続けた³⁾。製糸業の確立には、

日本銀行の強力なバックアップのもとに、生糸輸出金融の役割が大きかった⁴⁾。絹織物業では、輸出用羽二重をジャカード織機で生産する産地が発達したが、国内用の和装絹製品は、旧来からの問屋制家内工業的色彩が強いま、流通面でのイノベーションが進まず、旧態依然とした産業構造のまま残った。戦後の製糸産業は、農業構造の変化も加わって、完全に成熟産業から衰退産業への道を辿った。

本来、環境といわれるものは、物理的なものではなく、知的な構造物であって、企業を取り巻く状況をどのような「視点」でとらえるかである。環境が発するシグナルにどのように反応するかは、企業の持つ認知体系、または主観的環境によるものである⁵⁾。製糸業は、政治的影響が強く、一般的な商品の経営環境とは大きく異なった。そうした蚕糸業界の特殊要因が、製糸業の経営判断を複雑にした。さらにこれらの変動要因が、絡み合っ⁶⁾て相乗効果を発揮し、環境の不確実性を高めると同時に、環境の急変をきたす環境のサプライズが発生した。

1 日本の製糸業の発達

日本における生糸・絹の生産は、多くの遺跡からその痕跡が発見されているように、極めて古いものであった。最初は野生の繭を偶然の出来事から利用することで、生糸の使用が始まったと思われる。「邪馬台国」で養蚕・絹織物が行われていたことが記録にあるところから、絹の人工的な生産は、弥生時代から行われていたと推定される⁷⁾。それが本格的に普及したのは『延喜式』(902年)に見られるように平安時代に入ってからであり、絹は富の一つであって、蓄財の手段でもあった⁸⁾。中世に入り、室町時代になると各地に特産品が生まれると絹もその一つとなった。そのうちの幾つかは近世特産品の代表商品に昇格し、今日の伝統的地場産業になった。製糸の方法は、「細糸」と「生糸」の2つに分類され、細糸は真綿から糸を紡ぐことで作られ、生糸は繭から直接糸に作るもので、製糸方法が根本的に異なった。

江戸時代の初め、鎖国に至る過程においても「白糸(生糸)」の輸入量が既に問題となっており、中国からの大量の生糸輸入を必要とするまでに、日本の生糸の消費量は拡大していた。鎖国中の日本においては、奥州・上州地方を中心として養蚕業は盛んとなり、全国に広がっていった。文化・文政(1804~1830年)の頃の生糸生産量は、江戸初期の4倍に達し、白糸の輸入ストップによる不足分を補

うまでになっていた⁹⁾。また全国的な商品市場が形成され、生産への刺激と技術交流も盛んになっていったが、国内需要の生糸は織度が太く、輸出には向かなかった。技術的には、座繰器が登場し、「ベルト伝導」と「毛つけ」といわれる撚りかけ装置が考案されており、生産性向上に寄与したが普及率は低かった¹⁰⁾。

(1) 黎明期の製糸産業

日本の開港により、輸出された商品の60~70%は生糸が占め、第2位の茶とともに初期の輸出商品となった。その時点の、輸出生糸は輸出用に増産したのではなく、国内消費分を流用したものであり、国内消費に大きな影響を与えた。開港前の製糸業は、養蚕農家の副業として手すきの方法で行われており、一部の地域で手すきの約2倍の生産力を持つ座繰器が使用されていたに過ぎず、日本全体の生産性は低かった。しかし、開港後の輸出生糸の需要増による価格の上昇が生糸増産意欲を誘発して、座繰製糸が急速に普及し、生産性は向上していった。それとともに賃すき形態をとったマニユファクチャ的な工場も出現した。

生糸需要が増大すると品質の低い生糸の流通が増加し、輸出におけるさまざまな問題点を生じたため、政府はその対策として、種々の規則を設けて品質の向上策を考えた。その一方で、根本的な解決策としては生産方法の改善が必要だと考え、当時世界で最も先進的な製糸技術を持っていたフランスから技術導入を行い、器械製糸工場の建設を実施した。これが官営の富岡製糸場であった。フランス式300釜、蒸気機関を動力とする富岡製糸場は、1872年に操業を開始した¹¹⁾。

官営製糸所も最初は女工の募集が困難であったが、製糸所主任の娘が女工になったのを契機として各地から女工が集まった。彼女達は、製糸所で新技術を習得し、その技術を各地に持ち帰り、そこで新たに設立された器械製糸の操業に寄与するという技術移転の担い手となり、日本の製糸業の発展に貢献した¹²⁾。輸出生糸の品質と生産性の向上という目的は富岡製糸場の設立により達成された。ただし、製糸器械は輸入機械を導入するのではなく、イタリア式とフランス式を折衷し、簡素化した日本独自の製糸器械が使用されて、普及していった。

器械製糸と改良座繰製糸の勃興は、従来よりはや或多額の産業資本を必要とし、新たな企業形態としての結社を生み出した。明治初期には、士族の授産事業として桑園開墾や製糸業への進出があり、多くの企業(結社)が設立され、中には1社当たり5000人という大結社もあったようであるが、大部分は「武士の商法」に

図表 1-1 製糸業の変遷

生糸 年度	生産量		輸 出 量			米国輸入生糸の日本糸の占める比率 (%)
	生産量 (除主糸) (トン)	器械生糸の比率 (%)	輸 出 量 (トン)	生産に占める輸出比率 (%)	米国向け輸出比率 (%)	
1880	1,999	x	877	43.9	37.6	
1885	1,905	x	1,474	77.4	53.8	
1890	3,255	42.5	1,266	38.9	66.0	52.0
1895	6,012	56.4	3,486	58.0	57.6	49.4
1900	6,584	56.4	2,779	42.2	57.1	51.0
1905	6,897	65.6	4,345	63.0	74.6	51.3
1910	11,230	74.7	8,908	79.3	70.2	62.0

(出所) 三和良一『概説日本経済史(近現代)』東京大学出版会、1993年、60頁、表5-3「生糸業の発達」の数値を加工した。

よる経営不振で、1890年頃までにはほとんどが消滅した。¹³⁾一般庶民の間でも蚕糸業の有利性に着目し、事業に進出したり、事業の拡大を図るものが増えてきた(図表1-1)。それらの企業は、種類・品位の均一な1荷口を輸出生糸とすることの必要性を知っていたから共同出荷販売を行った。このような結社の多くが、後に株式会社に改組していった。

(2) 器械製糸の発達

日本の産業の後進性は、民間企業の発展過程にも大きな影響を及ぼした。その一般的な特徴として、第一は政府の援助と企業間の協力体制の展開で発展を促進した。第二は大企業による近代産業の経営と、伝統産業における既存中小零細企業の非近代的経営の併存を、可能にした。第三は関連産業の未成熟を補うための、大企業による垂直統合が最初から行われた。

しかし、日本で開発された製糸器械を使用した製糸業は、従来の座繰式製糸よりも品質が均一で大量生産が可能になったため、1880年頃には長野、岐阜を中心に急速に普及していった。その背景には、群馬、福島の前発地域との競争に勝つための手段として、新技術を選択した後発地の企業戦略と、政府の国策としての生糸の生産拡大方針が結びついたものであった。生糸の生産拡大を国策として選択した政府は、支援制度としての財政投融资を強力に行った。¹⁴⁾

器械製糸業にとっては、少品種多量生産の可能な輸出市場は魅力的であった。器械製糸家は、もともと小資本の商人か小生産者から出発した者が多く、季節的に多額の資金を必要とする購繭資金を調達しなければならなかった。そのために、

日本銀行は優先的に地方銀行に製糸育成資金を融資し、その資金は繭を担保とした購繭資金や、横浜売込商の製糸会社に対する荷為替前渡金となって、製糸業に資金的援助を行った。製糸家は、売込問屋に約束手形を振出し、合わせて証書を入れて1年間の生糸の販売を委託することを約束した。一方、売込問屋はその手形を銀行で割引いて資金を調達し、銀行はその手形を日本銀行で再割引きすることで資金を賄った。融資側は優良な貸付先として地方の優良企業を育成することができ、生糸売込問屋は多くの生糸を集めることが可能になった。こうした相互依存関係が製糸業の輸出増大を可能にした。

国内用生糸においては産業基盤が江戸時代に確立されていたし、新たに出現した大規模企業は輸出用生糸を専門に生産したため、垂直統合を当初から実施した企業はなく、むしろ養蚕と製糸を分化するに至った。¹⁵⁾製糸業振興は、良質で輸出用としてより適格な器械製糸を中心に進められたため、器械製糸の急速な発展を助長した。器械製糸の発展の中から生まれた製糸会社は多く、片倉組(現片倉工業)、山十組、尾沢組、岡谷製糸などが創立された。これらの企業は経営規模を拡大していったが、当初は器械製糸技術の未熟さから、座繰製糸が仕上工程の改良などで品質の均質化と生産性の向上を図り、両者が併存する期間が続いた。器械製糸の発展速度は早く、1893年頃には座繰製糸を凌駕した。¹⁶⁾アメリカにおける絹織物工業の急成長や、有数の生糸生産国であったイタリア、フランスにおける、蚕の微粒子病による生糸生産の低迷という外的条件は、黎明期の日本の製糸産業の発展を有利に導いた。日本の製糸業は当初、中国生糸との競争の中から、急速に発展したアメリカ絹織物用の緯糸中級糸(普通糸)市場に進出した。その後日本の製糸業界は、アメリカ市場で経糸用の優等糸の開拓を目指したため、1900年代に入ると器械製糸の中にも分化が生じ、50釜以下の小規模製糸は急減し、品質向上と均質生糸の大量生産を可能にする、100釜以上の大規模企業が出現してき¹⁷⁾た。

(3) 優等糸生産への転換

製糸業は中部・関東地方を中心に発展したが、関西では経糸用の優等糸を生産する郡是製糸(現ゲンゼ)、綾部製糸(後に神栄に吸収)など、少数ではあるが大企業が発展しつつあった。そして日本の製糸産業は、1905年に日本の生糸輸出量がイタリアの生糸生産高を抜き、さらに1909年には世界最大の生糸輸出国であ

った中国を凌駕し、世界最大の生糸輸出国となった¹⁸⁾。

その後の発展の背景にあったのが、織物用経糸市場への本格的進出であった。緯糸から経糸への市場拡大、あるいはアメリカにおける生糸需要が絹織物から絹ストッキング用の優良細糸への転換に、対応できない製糸業は衰退した。製糸企業の経営戦略の転換を迫るものであり、この戦略転換で生き延びたのが片倉、郡是、綾部製糸などの大規模製糸であり、第二次大戦後まで製糸会社として存続した。

明治中期から後期にかけての製糸業の経営戦略は、低賃金労働と原料繭の確保、技術向上において展開された。大規模製糸業を維持するには、原料繭の確保は重要であり、各社はそれぞれに工夫を行った。片倉は、繭価の地域格差に着目し、早くから県外進出を図り、購繭活動は日清戦争後には中国にまで及んでいたし、養蚕組合制度による原料繭の確保方法を最初に採用した¹⁹⁾。また製糸業者間の購繭活動が競争を生み、繭価が高騰するのを防ぐために、製糸各社は共同購繭の方法を採用するなど低廉な繭の確保に努力し、成果を収めた。それに対応して養蚕家は、養蚕組合を結成し、後の特約取引の基礎条件が生まれていった²⁰⁾。

一方、郡是製糸や綾部製糸などの関西優等糸生産者にとっては、戦略上まず厳選された原料繭の確保が重要となり、優良蚕種を自らの手によって製造し、原料地盤の養蚕家に配布し、特約取引の契約を結んだ²¹⁾。また買いたたきによる粗悪繭の購入を阻止することに努力した。そのために1890年代頃から優等糸メーカーは、一斉に蚕種の研究に着手した。明治期の製糸業は、「人力七分に機械三分」といわれる技術段階にあり、生産性の向上には女工の熟練度が大きく影響した。長野地方の製糸業者は同盟を結成して女工の移動を阻止し、定着率を高めることで熟練度を高め、生産性を高めた²²⁾。さらに等級賃金制を採用することで、能率給による生産性向上を図り、コストダウンを実現させた。

次いで、製糸技術にも進歩が見られ、多条繰糸機の採用が進められ、片倉はその推進に大きな役割を果たした。1890年代から製糸技術の改善のために研究を続けていた御法川直三郎は、1903年に12条繰機の御法川式多条繰糸機を完成した。片倉との共同研究を続けて改良を加え、1925年には緩速度低温多条繰糸機を完成させた²³⁾。この機械は、生糸の品質を飛躍的に向上させるとともに、釜当たりの生産性を従来の2倍に高めた。

(4) 製糸企業の集約化

1912年から1928年にかけて製糸工場の創設、合併吸収、集中が活発になり、農工未分離の座繰製糸は消滅して、ようやく大資本による工場制工業として発展してきた。製糸の集約化が進む過程では、不況が大きく影響していたのは事実であった。1914年に第一次大戦が勃発すると糸価は暴落し、政府は助成金で滞貨を買収したが、翌15年には暴騰した。その後も生糸価格は、暴騰と暴落を繰り返すという不安定な状況が続いた。製糸は、原料繭を確保するための資金が大きく、金融機関の信用を得られない場合は、生糸売込問屋への出荷契約を担保に購繭資金の融資を受けていた。したがって、不況期には倒産する製糸企業も多く、一方では、大手企業に買収や併合される企業も増加した。

昭和初期の不況期は、生糸価格が記録的な安さとなり、業界は操業短縮、在庫の共同保管などの対策を実施したが効果がなく、政府の「糸価融資補償法」も、ほとんど効果を現さなかった²⁴⁾。製糸業の不況は、当然、養蚕農家にも及び、また失業した女工が農村に帰省したため、農村の事態は極めて深刻であった。糸価の暴落は、養蚕、製糸にとどまらず、製糸業者に融資していた銀行をも苦境に巻き込んだ。政府は改めて抜本的な糸価安定対策をとらざるを得なかった。

この時期に、糸価暴落に拍車をかけたのが、人絹糸の発展であった。アメリカでの人絹糸の用途は1930年頃には広幅織物に集中し、生糸はこの市場から駆逐された。そこで生糸が新しくアメリカで求めた市場が、婦人用ストッキングであった。第一次大戦後の婦人の服装が活動的なものになり、ストッキングは成長製品となった。婦人靴下用の素材は、生糸に優るものではなく、需要は増大した。

こうした需要の変化に伴って、大手製糸業は戦略を転換した。高級細織度の生糸が生産目標となり、製糸工程では糸条斑をなくする多条繰糸機への再編成が行われた。その一方で製糸会社と養蚕組合が特約を結んで、原料繭を直接取引する場合が増えた。人絹糸の進出がかえって生糸の発展を刺激したことになり、大規模製糸会社の生産技術の合理化、原料の改善による優等糸の生産などによって、日中戦争が始まるまでの生糸の輸出は増大した。

また、昭和初期の不況は、製糸業者の再編成を促進し、中小製糸の没落と大規模製糸への集中化が進められた²⁵⁾。輸出、内需ともに大量生産が有利となるほど、需要額は増大した。しかし、その後第二次世界大戦に突入したことで輸出市場を失い、桑畑は食糧生産に切り替えられ、製造設備の90%以上を失い、その間にア

メリカ市場では、織物需要は人絹糸に、ストッキング需要はナイロンに奪われてしまった。

戦後の繊維産業の再建に当たって、まず国内原料でしかも戦前には輸出競争力のあった生糸に外貨の獲得が期待された。しかし絹にかけた GHQ (General Headquarters; 総司令部) の期待も、アメリカの婦人ストッキングがナイロンにとって代わられていたため、無残にも打ち砕かれた。生糸の輸出は伸びるどころか、かえって減少した。

国内需要でも、普段着は人絹糸にとって代われ、大正、昭和と洋装化が進展し、それが戦中戦後の混乱と進駐軍の滞在により飛躍的に進んだことで、生糸需要は伸び悩んだ。

2 日本の製糸業の位置づけ

明治初期の日本政府は、恒常的な貿易赤字を改善し、富国強兵策を推進するための外貨の獲得原資として生糸に着目した。わが国の自立と産業の近代化を進めるためには、輸出産業部門を育成し、その代価で先進的な技術水準にある機械や必要な資材を輸入することを考えた。日本の資本主義化は、開国による外国資本からの独立を維持するために、戦略部門を上からの要請で作られたものであり、一方では古い体制を温存しながら近代化が推進された。

(1) 日本資本主義の成立

日本の工業化は明治維新を基点に急速に進展したが、それは日本の経済機構が大きく変わっていく過程であった。生糸の輸出は1860年から7年間で2倍以上に伸びたことに伴い、横浜に生糸売込問屋が新たに発生し、産地から生糸を買集めて居留地の外国商館に販売するという、新しい流通ルートを形成した。これは従来の絹織物・染問屋を主体とする既存の流通構造に大きな影響を与えた。

1881年に、横浜の主要生糸売込問屋および輸出商社などの代表27人によって、横浜連合生糸荷預所が設立された。その目的は、産地から横浜に送られてきた生糸を共同倉庫で保管し、検査を行って生糸の品質を保つことにあった。外国商館に販売した生糸は、現金と交換で荷預所で引き渡しを完了するという制度にした。それは、外国商館の一方的な商談破棄などの弊害を防止し、商権を日本側に回復

しようという試みでもあった。²⁶⁾

しかし外国商館側は、既得権である取引上の優位性を失うことを危惧し、強く反発して荷預所との取引を中止した。その後外国系の銀行や輸送会社に圧力をかけて荷預所関係の荷物への融資や運送の取り扱いを中止させ、生糸商や製糸家に対して外国商館との直接取引を呼びかけた。これに対して荷預所側でも、国内の銀行に横浜連合加盟者以外への荷為替取組の停止を呼びかけ、輸送会社にも協力を呼びかけて加盟者の脱落を阻止した。地方荷主側でも、荷預所の運動を支持すべく同盟を結成し、外国商館との直接取引の拒否決議を採択し、違反者に対しては制裁措置をとった。

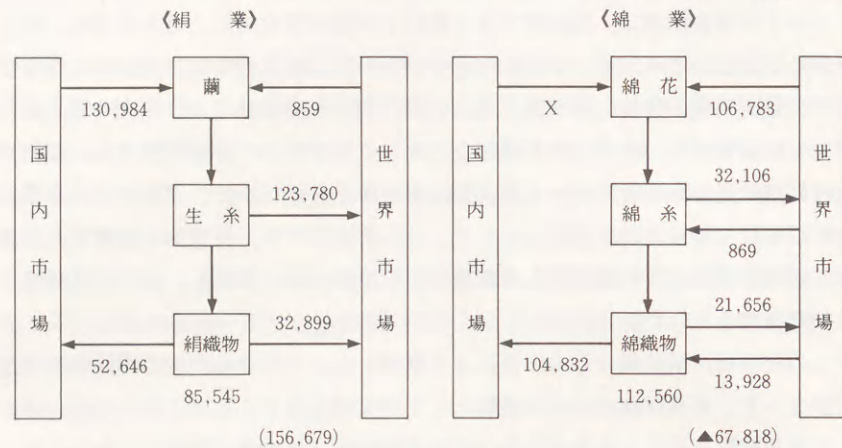
この抗争は、渋沢栄一らの調停により終結した。この運動が生糸関係者の運動に留まらず、商権回復の国民的運動としての支持を得たことは、生糸のわが国における重要性を示すものであった。またその成果は日本側の敗北に終わったといえるが、この運動を通じて、生糸売込問屋の意気と力が示されたし、外国商館の横暴を制御できるようになった。²⁷⁾

輸出産業育成の下で製糸業のみが、激しい経営的浮沈の中で量的に一層急速に拡大した。1880年代を中心として、在来産業の再編成と全面的な転換が行われた。生糸の位置づけは、それまでの生産地豪農商を基盤とするのではなく、国家財政政策の中におかれ、国策としての製糸業が形成された。²⁸⁾ その機構の一つとして生糸売込問屋体制が形成された。

国策から戦略的輸出商品の路線に組み込まれた製糸業は、それ以降の日本の産業革命において、ますます決定的な意義を担うようになった。消費資材部門の出超は生糸と綿糸紡績業・織物業の輸出によって賄われ、工業化に不可欠な機械設備や原材料を確保していった。しかし綿糸紡績業や織物業は、原料綿の多量の輸入が必要であり、国内付加価値額は相対的に小さく、外貨獲得産業としては貢献度は低かった。したがって綿紡績業の存立条件もまた、100%国内付加価値による製糸業の外貨獲得力によって支えられた。生糸輸出を起点として、イギリスなどから生産設備の輸入、インドおよびアメリカからの原綿輸入、それを加工して中国・朝鮮への輸出という貿易構造が日本資本主義の再生産に不可欠のものとして確立していった。このような貿易構造は、「生糸貿易基軸体系」と呼ぶことができた。²⁹⁾ 勿論、この基軸体系は国内市場を無視することはできないが、国内市場の形成を確立しながら、産業構造を規定した(図表1-2)。

図表 1-2 1909年絹綿二部門の輸出貢献度比較

(単位:千円)



(注) () 内の数値は貿易に占める純輸出額で、▲はマイナス(輸入)を示す。
(出所) 瀧澤秀樹『日本資本主義と蚕糸業』未来社、1978年、29頁、第1図「絹・綿二部門と世界市場」による。³⁰⁾

一方、綿紡績は最初から大規模工場生産を確立したのに対して、製糸業は一部には大規模器械製糸が出現したもの、それが直ちに小規模製糸工場を駆逐するだけの生産的優位性を確立することができず、大規模・小規模製糸の併存の中で製糸産業が成立していたという特徴を示した。これは、同じ輸出産業である綿産業と比較して著しい相違を示していた。その理由は、製糸の繰糸工程が、機械化技術の未発達によるのではなく、低賃金の女工を雇用して生産量を高めた方がコストダウンになったからであった。この実態は、製糸業への参入を容易にした。1930年では、全国47道府県のすべてにおいて生糸の生産が記録され、北海道、大阪府、沖縄県を除く44府県に10釜以上の器械製糸工場が存在していたことが記録に残っており、製糸業は日本中に普及していた。³¹⁾ しかも輸出用生糸の生産に集中していた。地場の絹織物と結びついた零細製糸工場は、製糸業の発展過程で淘汰され、その一方で輸出用生糸の製糸業がそれを上回って発展したため、製糸業全体は伸びた。

1894年に器械製糸生産高が座繰製糸の生産高を凌駕した時が、製糸業の確立の第一指標であり、製糸業興隆の第一歩であった。また技術的にも器械の内容は、蒸気を利用した原動機を使用しており、器械製糸業が日本の産業革命を先導した事実を示していた。製糸業確立の意味は、基本的には「製糸業における資本主義

的生産の確立」であり、「製糸業における産業資本の確立」であった。³²⁾

(2) 製糸業の発展がもたらしたメリットとデメリット

1905年に日本の生糸輸出高がイタリアの生産高を越え、1909年に日本の生糸輸出高が中国のそれを越えた時期をもって、「日本製糸業の躍進的発展の指標」と考えられ、製糸業興隆の第二指標となった。この時点で、日本の製糸業は、世界の生糸市場の中で確固たる地位を占め、それが日本資本主義の確立期となったといえる。日本の製糸業は、日本の産業革命を先導しただけでなく、その確立期において日本経済の規定的な要因を構成した。この時点での生糸の輸出相手国はアメリカであり、アメリカ向け輸出比率は、1885年で54%、1895年が58%、1905年で75%、1915年には83%に増大し、第一次大戦後は95%以上にも達していた。³³⁾ アメリカにおいても、日本生糸のシェアは、1910年には生糸輸入量の62%までに高まった。それはまた、日本の製糸業がアメリカ市場に依存・従属する過程を示すものであった。³⁴⁾

日本の製糸業を支えたのは、女子労働であった。器械製糸が普及し始めると、特に、政府から奨励政策を適用されていた工場では、蒸気機関による動力が使用された。それらの工場は、量産型の生産方式を採用したため、労働力の主体は年少・未婚の出稼ぎ女子労働となった。これらの女子労働者の労働条件は、極めて劣悪なものであったし、賃金は、明治の全体を通じて、農業日雇女子労働者の平均賃金の約60~70%の水準であった。しかし工女の年間収入は、5反前後の自作農の総収入、中位水準においては3反から1町歩の小作地に対して支払う小作料に匹敵する額が支払われており、農村の過剰人口の口減らし的性格を加えるならば、低賃金でも雇用が可能であったし、零細農家の再生産を維持する上で重要な意味を持っていた。³⁵⁾ 労働時間も長時間で、実働は11時間から11時間30分くらいであった。³⁶⁾ さらに、労務管理は、非合理的で原始的な労働関係を生み出すような性格を持つものであった。採用における「誘拐的」性格、寮管理における「人身拘束的」性格、現場監督における「威圧的」性格、生産性向上における「懲罰的」性格、環境衛生面における「非衛生的」性格などであり、これらによって生じる労働力の消耗には、労働者の数年間の短期勤務による早期回転で対応していた。³⁷⁾ それに対して、国の労働者保護の法律制定は遅々として進まなかったが、1911年ようやく「工場法」が制定された。日本の製糸業に影響を与えたもう一つの要

素が、養蚕家の存在であった。特に優等糸を生産するためには養蚕家の協力が必要であり、西日本地域では、養蚕家を中心に原料繭養蚕は再編成されていった。生産量の関東に対して、優等糸の関西、巨大製糸資本による特約取引の西日本という構図が形成されていった。

3 日本の戦後生糸市場と需要

戦後の日本経済の発展は目覚ましく、「日本の奇跡」といわれる成功を収めた。第二次大戦によって壊滅的な打撃を受けた日本経済を再生、発展させることができたのは、産業および企業がそれぞれの立場から最大の努力を実行したからであった。しかし、産業構造の転換の中で、消え去った産業も数多く、その一つが製糸業であった。

製糸業が紡績業と根本的に異なるところは、(1)綿紡績業が綿糸を主製品とするのではなく、綿織物を主製品としていたために、二次製品志向が強く、(2)綿紡績業は原料を海外に全面依存していたために、原料供給面ではなんら保護育成策を必要とせず、(3)さらに綿紡績業が国内市場を重視したのに対して、製糸業は海外市場を重視した、という3つの相違点があった。

日本の繊維産業の生産停滞または低下は、1970年代後半に入ってからのものであったが、それ以前に生糸産業は巨大な輸出市場を失っていたために、国内需要に転換を図り、1960年代からその傾向が一層加速されるようになった。製糸産業は輸出需要を対象として大企業に発展したが、国内需要にはそれほど積極的な市場開拓を行わず、絹産業の各分野にまで進出することなく、生糸の供給に徹した。

戦後の生糸需要は国内需要のみが対象になり、現在に至っている。国内需要は、用途別生糸・玉糸の織物用消費量の推移によれば、生糸は1971年の44万8849俵、玉糸が1969年の9833俵をそれぞれピークに、それ以降は変動はあるものの減少傾向が著しい。絹織物では、純絹織物が1970年の1億6767万平方メートルをピーク³⁸⁾として、変動はあるものの、減少傾向は同様であった。

絹産業は古くから発達したため、国内の流通経路や分業体制などが確立していたし、伝統産業または地場産業として発展してきたため中小零細規模の企業が多く、大資本が少なかった。その結果、絹産業は和装品需要に固執し、需要開拓、技術革新や合理化、多角経営や海外進出といった不況対策や経営体質の改善、生

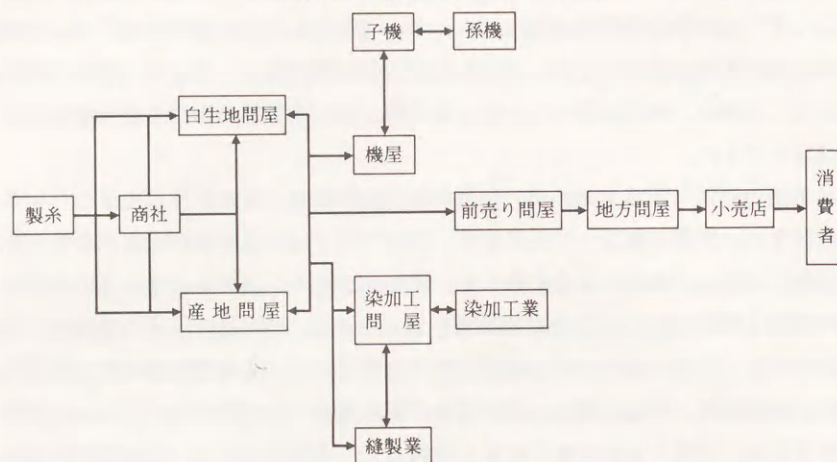
産低下を補う諸方針が実施されないままに成熟段階を迎えた。和装着物は民族衣装として、色や柄こそ変化があっても、モードそのものは大幅に変わらない、素材の価値中心の衣料なのであった。したがって政策的にも、蚕糸業と絹業の利害が対立した場合、政府は惑うことなく蚕糸業、特に養蚕業の擁護を優先する方向で決定してきた。

絹製品の流通は複雑であるが、生糸の流通は単純で、製糸企業は生産した生糸を商社または問屋に販売して完了する。産地問屋・白生地問屋が仕入れた生糸を撚糸加工に出し、機屋に糸を支給して、賃加工させるシステムとなっている。染色や縫製も問屋を中心とした同じ形態となっている。絹製品の流通の中核は、加工工程をコントロールしながら流通を行う白生地問屋、産地問屋や染加工問屋³⁹⁾であり、製織業者、染加工業者、縫製業者の製品販売・受注先となっている。流通の合理化は、前売り問屋が地方問屋を排除して、大型量販店との直接取引を進めているが、工芸的技術を必要とする生産部門の合理化が進まず、既存の流通システムがそのまま残っているのが絹業界の大きな特徴である。絹製品の流通経路は図表1-3のようになる。

戦後の製糸業を時代区分すれば、第二次大戦後から1940年代後半は生産復興期および輸出志向期であり、1950年代が生産安定期となり、1960年代後半に入ると輸入拡大期および国内市場志向期となった。1970年代後半以降は、生産縮小期および新需要の開拓期⁴¹⁾とすることができる。1962年には生糸の輸入が実施されたが、1960年代後半までは輸出の減少を国内需要への転換によって補い、国内生糸の生産停滞分を輸入生糸で補完する構造ができあがった。1970年代以降は、国内消費量の約20%前後を輸入生糸が占めるようになった。生糸の需給量の推移は図表1-4の通りである。

生糸の国内需要を見ると、生糸の生産がピークに達した1930年代の後半においても、3分の2は輸出用生糸であり、国内消費は1万3980トンに過ぎず、日本人の衣服が和服中心であったにもかかわらず、第二次大戦後よりも需要量は少なかった。それは、絹製品が高価であり、当時の需要層が限られていたためであった。それが戦後の経済が回復するにしたがって国民の所得水準が高まり、絹織物の需要は特定階層だけでなく、一般庶民にも晴れ着としての普及が進み、1960~70年代にかけて、成人した第一次ベビーブームの世代層が和服需要を喚起した。この現象が、輸入生糸によって需給をバランスさせるという構造を生み出した。しか

図表 1-3 絹製品の主要ルート⁴⁰⁾



(出所) 同志社大学人文科学研究部『和装織物業の研究』ミネルヴァ書房、1982年、500～501頁、図18-1「全国における和装染織物業の流通モデル」を基本として、修正した。

図表 1-4 生糸需給量推移

(単位:トン)

年度	国内生産	生糸輸入量	生糸輸出量	国内引渡量
1900	7,102.3	0	2,778.5	x
1910	11,904.3	0	8,907.7	x
1920	21,877.0	0	10,481.2	x
1930	42,618.8	0	28,646.3	x
1940	42,768.2	0	17,621.5	21,475.4
1950	10,619.6	0	5,677.3	7,967.5
1955	17,368.6	0	5,190.8	11,941.0
1960	18,047.8	0	5,299.4	15,414.8
1965	19,106.3	327.1	1,037.1	18,968.2
1970	20,515.4	3,958.7	74.5	24,454.1
1975	20,168.8	2,464.7	0	23,356.9
1980	16,154.8	2,975.9	0	15,757.1
1985	9,591.5	2,097.8	0	13,093.4
1990	5,720.8	2,122.1	0	7,930.2

(出所) 農林水産省農蚕園芸局『蚕糸業要覧』各年度版。ただし単位は俵をトンに換算。
国内引渡量＝前年末在庫量＋生産量＋輸入量－輸出量－年度末在庫量で計算。

し1970年をピークとする和服ブームも、その後は機能性の高い洋服に対抗することはできず、絹織物も減少傾向になった。需給バランスをとるために、1972年には輸入規制措置がとられた(図表1-5)。

輸入も生糸に限らず、絹織物としても入ってくるようになり、ますます国内市場は輸入商品に占拠される状態になってきた。

和装需要の低迷は、服装の洋風化によるところが大きいが、一方では、絹織物・和装品の需要減少を高級化・高価格化によって対応する方向を目指したことが、さらに需要の減退に拍車をかける結果となった。現在では、和装は、礼服・式服用需要が最大のものであり、高級化は避けられない状況となった。したがって和装産業は和服着用世代へ礼服・式服用の需要喚起策を行ってきたが、需要を拡大させることはできなかった。新たな需要を求めるには、抜本的な市場開拓策を実施せざるを得ない状況になった。

和装需要の減少は、流通部門においても小売業の転廃業となって現れており、最大の顧客動員を図る百貨店においても、和装部門の売り場面積は年々縮小していった。しかし一方では、チェーン展開に代表される流通部門の整理・集約化が進み、展示会などを通じて、生産者や大手流通業者から直接消費者に販売されるなど、従来の和装流通形態の変化が進行していった。

絹織物の生産は低下を続けているが、特に和装用の白生地、先染め着尺などの減少は著しく、生糸の消費量は1973年を100とした指数は、12年後の1985年には白生地は48、先染め着尺は37に低下した。一方、帯地が71、和装小物が98で、反物類に比較して減少率は著しく異なっていた。⁴²⁾女性の和装着物離れ現象が起っているのは、生活の洋風化、核家族化の進行、洋式住宅の普及、ユニセックスのライフスタイル、ファッション服装の流行などによるものである。可処分所得の多目的使用という問題も絡んでいるが、根本的要因は、和装の機能性の悪さと価格上昇であることは間違いなかった。

また他方では、内需向け洋装用、夜具布団、洋品雑貨などは生産が拡大している部門であり、和装部門の不振から、この分野へ転換を図る企業が一部で出現してきた。最近では絹の特性を生かした肌着などの分野でも、生糸需要の伸びが見られるが、爆発的な需要拡大には至っていない。和装中心の需要構造を変えるまでに、絹の用途開発は進んでいるとはいえない。

絹和装品産地は全国で50カ所を越えるが、その多くは日本の資本主義が確立す

図表 1-5 絹織物生産推移

年次	絹織物生産数量
1965	175.6(100万 m ²)
1970	200.8(100万 m ²)
1975	168.5(100万 m ²)
1980	151.9(100万 m ²)
1985	114.4(100万 m ²)
1990	79.3(100万 m ²)

(出所) 通商産業省『繊維統計年報』各年度版、「絹織物及び絹紡織物の生産」。交織を含む。

る以前から、伝統産業または地場産業として存続・発展してきたものであり、その伝統が環境変化に対応する時期を遅らせることになった。和装品の主力である白生地は、年々多少の流行はあるが、基本方針としては地紋の入った紋織物や変わり無地などの高級品に移行することで、需要に対応してきた。しかしそれだけでは、和装需要の停滞に歯止めをかけることはできなかった。

一部の生糸・絹企業では和装部門から洋装部門に比重を移しているが、繊維産業は洋装品においても成熟段階にあり、新規の参入には限界がある。価格競争力がネックとなって、絹の特性的良さを強調するだけでは対抗することができなくなっている。さらに中小零細企業が中心の絹織物業では、大資本力を持つ合織・紡績企業に対抗するには限界が多かった。

4 戦後製糸業の復興期

1945年8月15日、日本はポツダム宣言を受諾し、無条件降伏した。終戦は、日本経済の崩壊を認める宣言であったし、復興への出発点でもあった。日本の国土は焦土と化し、生産設備は損耗が激しく、旧国土の44%を喪失し、農業生産も戦前比（1933～35年平均）の約60%にまで落ち込んでいた。そして約355万人の復員兵と約300万人の海外からの引揚げ者が、内地の人口を急増させた。一方で、生産労働力の主力である青年から壮年期の男子が、240万人も戦死した。生産設備は、約2分の1から3分の2が爆撃や海外資産の没収によって失われ、残った設備も軍需用に変更されていたり、老朽化が進んでいた。しかも、植民地の喪失により天然資源の確保源が途絶え、原料の入手が困難となっていた。戦前の経済体制を維持していた産業基盤は、完全に崩壊していた。終戦当時の日本の生産性は、アメリカの約8分の1といわれるほど低いものであった。⁴⁴⁾

（1）戦後製糸業の復興事情

製糸産業も同様の状態で、戦時中に設備の大部分は軍需産業用に改造され、すぐには復旧できない状況であった。特に海外に生産拠点を持っていた企業は、海外資産が接収され大きな打撃を受けた。しかし戦前に培われていた技術的蓄積やノウハウは生かされ、戦後経済復興の優先順位は繊維部門にもおかれた。

日本の繊維産業には、常に輸出産業として経済をリードしてきた技術と伝統が

あったから、GHQは繊維産業による輸出剰余金で食糧輸入を賄い、深刻な食糧事情を解決しようとした。そこで戦前と同様に、国内原料でしかも戦前から輸出競争力を持っていた生糸に外貨獲得の役割を期待した。GHQは食糧放出の見返り品として、34万ポンド強の生糸輸出を指令した。この指令に基づいて1946年3月には横浜港から生糸20万ポンドが輸出され、日本の生糸輸出が再開された。この代金の代わりには小麦粉や綿花が輸入された。

しかしアメリカの繊維消費事情が戦前と異なっていたために、その期待は無残にも打ち砕かれた。そのために以降は、生糸の増産よりも、石炭を大量消費することから再開が遅れていた化繊工業の復興に、努力が向けられた。またアメリカ政府が、巨大な余剰綿花を抱えていたこともあって、綿紡績業に積極的な援助策がとられ、綿紡績産業も復興していった。製糸産業のみが取り残される結果となった。

外国為替レートを設定するために派遣された、ヤング調査団は、「日本の輸出を現在の水準に維持し、同時にコスト高の産業に生産性向上への刺激を与える」という基準⁴⁵⁾で為替レートの算出を行った。しかし当時の国際競争力から比較して、生糸は1ドル420円が妥当と試算されていたから、生糸業界にとっては、1ドル360円の固定レートの設定は、厳しい状況であった。

「絹よりも細く、鉄よりも強い」といわれたナイロンの出現は、生糸にとって最も大きな影響を与えた。ナイロンは高分子重合物であり、石炭や石油から容易に製造することができるようになり、その技術はさらに研究が進められ他に多くの合成繊維を生み出す出発点となった。合成繊維は、生糸や綿糸、羊毛などの天然繊維を目標として人工的に作り出された製品であったが、消費者にとって、従来の天然繊維に飽きた時点で出現したことにより、一層早期に受け入れられる結果となった。

繊維産業の中で、生糸だけは戦前と大きく状況が変わっていた。生糸は既に戦前から一部を人絹糸によってとって代われ、海外では広幅織物から婦人用ストッキングに、用途の主流が転換していた。それでも昭和初期の相次ぐ価格低落で大正期と比較して価格は10分の1以下となったために、絹織物の消費量は倍増し、庶民層にまで浸透していった。それにもかかわらず、戦後衣料消費が戦前の水準に回復した時点でも、生糸消費は約60%の水準に達したに過ぎず回復は遅れた。戦後生糸の価格が他の繊維に比較して高かったことも原因の一つであったが、そ

れ以上に大正、昭和と進んできた洋装化の波は、機能的でファッション性にも多様で、国民生活の中に受け入れられて飛躍的に進展した。それに対して、和装需要のみに固執してきた生糸業界のあり方が需要衰退の最大要因であった。

政策面では、1945年末には全蚕糸類の統制が廃止され、翌46年に「蚕糸業復興5カ年計画」が閣議決定された。1950年には「蚕糸業振興5カ年計画」が策定され、また翌51年には「繭糸価格安定法」が公布された。しかし1957年をピークに、収繭量、桑園面積ともに減少していった。

(2) 合成繊維の台頭

経済の復興は企業家精神を旺盛にし、産業基盤を強化し、次の経済成長への地盤を作った。新技術の導入も活発で、鉄鋼、繊維、造船では海外からの技術導入に積極的であった。特に1951年には、東洋レーヨンがナイロン技術をアメリカから導入し、生産を開始したことは、生糸の需要減退に拍車をかけた。

1950年代後半に入った日本経済は、復興から高度成長へ邁進していく時代であり、長い閉鎖的経済の中から開放体制へと移行する過渡期でもあった。高度成長の原動力は、大衆の購買力向上、耐久消費財の普及とそれを実現した技術革新、設備に対する積極的な投資などによるものであった。新製品としては、合成繊維、プラスチック、石油化学、オートメーション、エレクトロニクスなどが開花した時代であった。伝統的な製糸業は、産業構造の変化に対応する術を知らなかった。

これらの産業は積極的な技術導入や技術革新を行ったが、それを可能にした要因としては、次の理由があげられ、日本にとって有利な状況に働いたことが幸いした。

- (1) 財閥が解体され、参入障壁が取り除かれて、競争原理が働いた。
- (2) 農地改革、労働民主化などにより、所得の配分が是正され、消費需要の底辺を高めた。それは市場を拡大し、規模の経済を追求することが可能になった。
- (3) 日本の潜在的な工業技術水準と労働力の質が高く、新技術を吸収しやすい体制にあった。
- (4) 外国技術の導入が、世界的に容易であった。

繊維産業も技術革新の波に洗われ、1940年代後半の設備復元の投資から、1950年代は新しく開発された合成繊維の生産設備に対する投資に移った。1955年頃か

図表 1-6 繊維原料・糸生産高 (単位:千トン)

年度	天 然 繊 維				化 繊	合 成 繊 維			
	綿 糸	毛 糸	麻 糸	生 糸	スフ糸	ナイロン	ビニロン	アクリル	エステル
1960	564.0	133.7	67.0	18.0	285.5	46.3	53.3	55.8	49.9
1965	566.6	155.2	103.7	19.1	344.9	119.9	98.7	143.8	178.2
1970	526.2	181.7	121.1	20.5	352.6	296.5	136.9	412.3	513.4
1975	460.5	142.2	30.9	20.2	254.1	267.9	57.6	466.4	640.3
1980	503.8	119.2	24.1	16.2	274.1	307.8	63.3	583.6	894.5
1985	437.0	123.4	12.9	9.6	105.8	301.8	44.6	646.4	896.0
1990	425.5	104.7	4.7	5.7	86.5	278.4	47.8	542.6	892.2

(注) 綿糸、毛糸、麻糸の数値は紡績糸。化繊の数値はビスコース・スフ糸。ナイロンの数値は長繊維と紡績糸の合計。ビニロンおよびアクリルの数値は短繊維と紡績糸の合計。エステルの数値は短繊維・長繊維・紡績糸の合計とした。

(出所) 通産省調査統計部『繊維統計年報』各年度版より作成。

らの繊維産業は新しい歴史を迎え、合成繊維に対する設備投資が強化された。合繊は、天然繊維を中心とした既存の繊維産業の停滞と対称的な様相を示し、繊維産業の構造変化を引き起こした。ナイロンも加工方法が開発され、ウーリーナイロン糸が急速に発展し、用途が広がるとともに普及に拍車がかかった。東洋レーヨンに続いて日本レイヨンがナイロン生産を開始し、日本で開発されたビニロンは倉敷レイヨンやニチボーが生産を開始した。その後、ポリエステル繊維が東洋レーヨン、帝人によって生産され、さらにアクリル繊維が東洋紡績、旭化成、三菱レイヨンなどで生産を始め、三大合成繊維が揃った。

合成繊維の発展に対して、天然繊維を取り扱っていた企業は、紡績業のように自ら合成繊維を生産する一方で、天然繊維の高級化、高度化に取り組み、天然繊維の良さを強調した新しい魅力を付加して消費者に食い込もうとした。また紡績業界でも、合成繊維メーカーの戦略を習って、織物製造に限定されていた加工分野を、最終消費財の二次製品段階まで拡大する企業が増えた。ただし製糸業界においては、大手企業は輸出から内需への転換を図り、国内市場での競争力を発揮したが、従来からの製品形態や流通経路は変わらず、革新的な技術開発も行われなかった。

天然繊維と合成繊維の生産高推移は図表 1-6 のようになる。

5 製糸技術の成熟化と新製品開発

明治初期の殖産興業政策の重要な柱として、時の政府は繊維工業の育成・近代化を強力に推進した。明治政府は、粗製乱造の取り締まりを行うだけでなく、生糸の品質改良、機械化を推進することに尽力した。

戦後の繊維産業における生産の技術革新は、オートメーション化であった。国際競争力を着けるために生産性の向上が不可欠となり、生産工程の合理化が強力に促進された。綿紡績では原料を供給すれば一工程で均質なスライバーが得られ、これをそのまま超ハイドラフトの精紡機に送り込むだけで、高品位の精紡糸ができる技術が完成した。⁴⁷⁾ 製糸においても自働繰糸機が開発され、繰糸は一工程で済まされるようになり、20～24台を一セットとした設備に改善され、それを2～3人で管理するまでに合理化は進んだ。

(1) 生糸の品質向上と生産性向上技術

製糸技術は江戸時代からある程度の確立が見られたが、近代的な製糸工場の先駆的な器械製糸工場については、『大日本蚕史』によると、前橋藩による「前橋製糸場」(1870年)⁴⁸⁾であるとされる。前橋藩がスイス人のミュレルを雇用し、器械による事業を開始したのが前橋製糸場であった。前橋製糸場が完成した翌1871年には、小野組が同じミュレルを雇い入れて築地製糸場を開設した。また明治政府の官営で設立されたのは、富岡製糸場と勸工寮製糸場であった。勸工寮製糸場として、1873年にイタリア式の製糸工場が工部省所管で東京赤坂に設立された。しかし、これらの模範工場は原料不足や糸価の変動などにより、富岡製糸場を除いていずれも2年前後で閉鎖または民間に貸与された。⁴⁹⁾ しかし、これらの新式工場は以降の日本製糸業に大きな影響を与えた。

1873年には「生糸製造取締規則」および「生糸販売鑑札渡方規則」を通達し、⁵⁰⁾ 総ての生糸に印紙税を課すとともに印紙に製造人を明記させた。しかし当時の製糸方法は、江戸時代に発達した太糸用の座繰器で、細糸を主体とした輸出用の生糸を生産していたから、不適確品が多かった。製品と技術の不適合を解決しない限り、粗悪品の排除が不可能なことを知った明治政府は、養蚕の方法、煮繭方法、繰糸技術など製糸全般にわたる技術開発に乗り出した。近代製糸技術の進歩は明

治期から始まり、多条繰糸機の完成で一つの技術的確立がなされ、この技術開発方針が製糸業の技術理念の根幹をなした。

まず最初の蚕糸改良の動きは、ヨーロッパ方式の器械製糸の導入を行う一方で、座繰生糸の改良も進められた。従来の「提糸造り」を器械生糸に見習って「捻造り」とすることから始まった。⁵¹⁾ 養蚕と製糸が一体となって発展してきた日本蚕糸業の特徴は、器械製糸の発達による工場化が製糸と養蚕を分離した。しかし、座繰製糸はこの分離の鮮明さを欠くものであり、多くの座繰製糸は自家製の繭を加工する製糸家であった。座繰製糸家は、近代的な製糸に転換した者と旧態依然とした製糸技術に固執した者との2つに分かれた。繰糸機の技術的進歩は、手繰りの繰糸機が江戸時代から普及していた。開港後は海外の需要を満たすために細糸の生産と能率向上を図るための必要から「二つ取座繰」機が考案され、1873年には「足踏座繰機」が開発され、座繰を基本としながら洋式器械の簡便な利点を取り入れた。接緒器の改良も行われ生産性は向上したが、抜本的な改良には至らず、結局は器械式の製糸技術に転換せざるを得なかった。⁵²⁾

器械式製糸においても繰糸機の改良は続けられた。初期には西欧の製糸器械をそのまま輸入してきたが、暫時日本での改良が加えられ、器械製糸の普及時には、日本製の繰糸機が使用された。繰糸量の増大は、繰枠の回転速度を高め、1釜当たりの繰緒数の増加により可能となった。しかし、品質を保ちながら生産量を増加させるには、繰糸速度を緩め繰緒数を増やすことが必要であり、この問題に対応するために開発されたのが多条繰糸機であった。

(2) 大量生産技術の確立

多条繰糸機は、10条以上の緒数を持つ繰糸機のことであり、日本で最初に開発されたのは、1903年の御法川直三郎による12条繰糸機であった。この機械は、1枠ごとに枠止め装置がついており、生産性が飛躍的に向上した。御法川はその後も接緒機の改良を行い、4年後の1907年には20条の繰糸機を完成させ、煮繭機、繰枠などに改善が行われて、1925年には「無切断緩速度低温多条繰糸機」を完成させた。その後、御法川式多条繰糸機は改良が加えられ、1950年には320条の多条機を完成させた。多条機の改良には各社が積極的で、御法川と提携していた片倉製糸紡績、労働条件の克服から出発した鐘紡、優良原料と結びつけて開発した郡是製糸などによって、新鋭機が開発されていった。⁵³⁾

多条繰糸機を採用した片倉の成功によって、他の製糸工場でも多条繰糸機が積極的に採用されだした。多条繰糸機の開発は、御法川式以外にも、織田式、大宗式、増沢式、SO式、ゴトー式などが現れた。⁵⁴⁾多条繰糸機の開発は、優良糸の生産に貢献しただけでなく、緩速度低温繰糸という従来とは異なる特性から、繰糸以外の工程に対しても新しい技術を求めることになった。その結果、蚕種、乾繭、煮繭、製糸用水などの分野で新しい研究課題が提起された。⁵⁵⁾

例えば、蚕種では1914年に蚕業試験場（原蚕種製造場を改称）が原蚕種の製造配布と蚕糸業全般の試験・調査を担当、中国種と欧州種との改良に努力して、一代交雑種の優良種を生み出し白繭糸の増産に寄与した。乾繭においては中原式乾燥機、掛川式、大和6段・8段型が生まれ普及していった。煮繭では鍋煮式から、流れ作業形態を取り入れた進行式に進み、矢島式、千葉式煮繭機が開発されていた。また貯水池の改造、濾過法の改良など水質改良法はいずれも多条繰糸機の開発・実用化と密接な関係にあった。⁵⁶⁾

第二次大戦後、生糸の統制撤廃とその後の糸価の激変は、製糸業の合理化要請を一層強めた。多条繰糸機の改良によって生産性を向上させる一方で、自動繰糸機の完成を促進させた。「器械製糸」と称されるように、製糸業の製造機械は機械として操作されるよりも、「器械」的に繰糸工の熟練の労働によって生産され、他の天然繊維工業と比較してもその生産性は著しく低いものであった。基本的に製糸業は、生糸の生産を、人力から機械力に移行して、生産性と品質を高めようとする思考は弱かった。

自動繰糸機の発想は多条機よりも早く、1902年に長野県の円中文助が自動索緒器と自動添緒装置ならびに機械的に懸撚器を使用することを考案し、特許をとったが、繭質がこの装置に合わなかったことと、労賃が安く機械化よりも労働力使用の方がコスト的に低廉であったために普及はしなかった。⁵⁷⁾その後も繰糸工程の部分的な自動化は試みられたが、高品質生糸生産のための多条機の方が先に完成し、普及したために、生産能率を第一とする自動繰糸機の完成は遅れた。しかし、戦後の労働組合の発達、労働三法の制定、労働民主化の進展など、労働問題と大規模製糸を中心とした賃金の相対的アップ、生糸の靴下用需要の消滅による競争の激化などが製糸業の合理化を要請するようになり、自動繰糸機は1949年に郡是製糸が最初に採用した。

自動繰糸機は、繰糸工の分業と1人当たりの受け持ち台数の増加により、その

労働生産性は急激に増加したが、1台当たりの生産性は多条機に比較して、30～40%の増加に留まっていた。しかも設備にかかる投資額が巨額にのぼるため、大規模製糸においてのみ普及していった。中小零細製糸業では連帯繰糸法を実施するのに便利な移動給繭装置を持った多条機の普及が進んでいたが、1956年の改良小型自動繰糸機が発表されると、中小製糸業においても同型式機を採用するようになった。

その後自動繰糸機は、改良に次ぐ改良がなされ、高速でしかも各種センサーを装置した自動化度の進んだ機械装置が出現し、多くの製糸企業が採用することになった。従来からの定粒型では生糸の繊度にムラが生じるのを改善した、定繊度自動繰糸機の完成により、製糸技術の開発は一段落した状況にあったといえる。

(3) 新技術の開発

蚕の人工飼料による飼育の研究は、1960年代後半から大手製糸各社で、薬品・食品メーカーなどと提携して研究が始められた。繭に関しては、蚕を人工的に飼育する方法の研究が進んでいるが、コスト的には桑を越えることができず、飼料の比較的少なくて済む稚蚕の飼育用として普及しだしていたに過ぎない。稚蚕用人工飼料は、1975年から、神栄と日本農産工・藤沢薬品、片倉と味の素、ゲンゼと武田薬品工業の3グループが試験的な販売を始めた。蚕の人工飼料による飼育が完成し、コスト的に採算に乗るようになれば、原料繭の調整と季節性が解消され、製糸業にとっては革新的な経営環境の変革になる。また、生繭のままで繰糸を行うことも可能になり、コスト削減と繰糸技術に関して、大きな変革をもたらすものと考えられた。

一方では生糸需要そのものの開拓も進んでおり、生糸として新分野への進出と同時に、生糸を新しい素材として開発していこうとする動きも活発化している。その一つの方向として、「ハイブリッドシルク」がクローズアップしてきた。ハイブリッドシルクは国際的差別化素材であるとの基本的考え方から、他国の追従を許さない絹製品の新素材化であった。繭糸を単純に製糸した既存の生糸ではなく、繭糸を基本的原材料とするが、場合によっては他繊維との組み合わせ利用なども考慮した、新たな製造技術により生産される原糸で、この糸を使用した製品段階では絹の特性を発揮でき、その上に新たな機能性を持たせるものであった。⁵⁸⁾

海外との間で多面的な競争力のある新分野を開拓していくには、日本の蓄積さ

れた優れた資源および技術力を生かした製品を開発することが必要であり、絹需要の拡大を図る有効な手段となる。ハイブリッドシルクはそのような発想の中から生まれたものであった。例えば、日本の持つ優れた遺伝資源により育成された細繊維繭と、ウーリイナイロンなどの細繊維フィラメントの合繊糸から作られた新繊維があり、スパンデックスと生糸で作られた新繊維が⁵⁹⁾できている。これらの繊維は、わが国独自の技術として、すぐには海外企業に模倣されたり、海外に技術移転をしにくいものであり、アパレル用の素材として利用されて好評を博している。アパレル部門は和装部門に比べて製品のアイテム数が多く、多様な繊維素材を使用することが可能である。

6 製糸業の低迷期

合成繊維の出現は、繊維原料が繭、綿花や羊毛などのように世界の限られた国の特産物ではなく、国内の巨大な化学装置から生産できるようになったことを示した。生産構造や消費構造が変化すれば、製品を加工し、消費者に供給する製品加工業、流通業も変化した。所得水準の向上や生活様式の変化による消費需要の増大は、耐久消費財を中心に消費ブームを引き起こした。テレビは、量産体制に入ると価格は急激に下がり、娯楽に飢えていた大衆の購買意欲をつかみ、販売流通体制の整備・確立や月賦金融制度の充実などがうまく機能して、驚異的な躍進を遂げた。自動車も同じであった。デモンストレーション効果が消費ブームを増幅し、従来の「節約は美德」から「消費は美德」に大衆の価値観を変えた。これらの需要喚起も生糸業界への波及効果は少なかった。

(1) 製糸業の低迷

1950年代後半以降、産業構造の変革は進み、第二次産業の比率が増大し、第一次産業からの労働力移転が進んだ。これは低生産性部門から高生産性部門へのシフトであり、日本全体の生産性は向上した。貿易構造も大きく変化した。産業構造の変化に伴って、繊維を中心とした軽工業品輸出から、機械類輸出を中心とした重化学工業品に転換が進み、輸出商品は、家電、合成繊維、二輪車などの新製品となり、生糸は完全に国際競争力を失った。生糸のように国内で原料を確保している産業は、構造転換の影響を直接受けた。

1960年代に大きく変化したものの一つに、農村の構造があった。米の生産量は増加し、農業所得は大幅に増加したが、都市との所得格差は拡大した。特にテレビの普及による情報伝達は、農村に都市生活の情報を流し、所得格差以上に生活格差を意識させた。また農村においても動力耕運機などの機械化が進み、農業の余剰人口は、工業化の進展による都市に移動した。若者は長男までもが農業を捨てだし、近郊の都市で働くようになった。農業崩壊に対する危機意識から、1961年には「農業基本法」が制定されたが、生産性は他の産業と比較して高まらず、格差は価格政策によって調整されたため、兼業農家が増え、零細農家が温存され、相対的な農業生産性は低下する一方であった。

同様の現象が養蚕農家でも進んだ。養蚕技術は米作よりも機械化が遅れ、生物を対象としているだけに無制限で長時間の労働が必要であり、若者は敬遠し、生産者の高齢化を招いた。その結果、養蚕農家は急速に減少し、繭は売り手市場に変化した。

日本資本主義を形成し、代表的な輸出商品であった生糸も1966年には輸出入の比率が逆転し、その後は世界一の生糸輸入国へと転換していった。国内生産の生糸が需要減以上に伸び悩んでいた上に、外国産生糸が低価格であったことが、生糸輸入量の増大を招いた。政府は1972年に、国内産生糸の保護を目的とする外国生糸の輸入抑制を実施し、生糸の一元輸入措置がとられ、1995年まで継続された。⁶⁰⁾

生糸の国内需要も1965年前後は、ベビーブーム世代の和服需要により比較的好調に推移したが、その後は需要停滞状態に入った。二国間協定による生糸輸入も加えて、国内生糸の生産減少にもかかわらず需給バランスは崩壊し、1983年には蚕糸砂糖類価格安定事業団（以下事業団と略す）の生糸在庫量は、年間国内消費量の約7カ月分に相当する量にまでなったが、1988年以降は大幅に減少した。

生糸価格は、管理価格体系の中にあり、国際競争力はまったく失われてしまった。生糸の輸入が一元化されるに伴い、絹関連輸入品は絹撚糸、絹織物、原料繭へと品目は拡大したが、それらも順次規制の対象とされ、1980年代以降、絹生糸関係では絹紡糸や玉糸などの雑絹糸の一部を除いて全面的に規制された。

(2) 原料繭の減少

戦後日本の製糸業の生産設備能力は、器械製糸の設備台数で1940年と1950年を比較した場合、27%までにしか回復しなかった。一方原料繭は、1933～35年対比

図表 1-7 農林水産生産指数

年度	農林水産総合	農 産				林 業	水 産	備 考
		総 合	耕 種	養 蚕	畜 産			
1945	65.5	59.7	68.6	25.0	23.9	142.5	82.8	終戦
1946	78.2	77.3	91.2	20.2	30.2	119.6	52.7	
1947	80.1	74.7	89.5	15.8	22.4	143.9	83.9	
1948	92.1	86.0	98.9	18.9	62.1	149.9	104.2	
1949	93.2	92.5	104.2	18.3	86.9	116.8	86.1	朝鮮動乱 講和条約
1950	100.4	97.5	109.8	23.4	97.3	107.7	109.4	
1951	108.8	100.4	109.0	27.3	143.8	141.9	128.0	
1952	117.8	111.0	120.1	30.2	163.9	137.9	140.2	
1953	106.4	96.2	103.4	27.2	171.0	141.1	138.3	
1954	114.5	106.0	112.8	29.4	200.6	134.0	150.9	

(注) 1933～35年を100として指数計算したものである。

(出所) 安藤良雄編『近代日本経済史要覧(第2版)』東京大学出版会、159頁、7・45図。

で、50年には23%にしか達せず、農業生産の中でも最も回復の遅いものであり、⁶¹⁾その後も同様の傾向が続いた(図表1-7)。設備の高性能化による機械設備1台当たりの生産性向上と相まって、原料不足は深刻となった。繭不足による操業度低下を原因とする生産性の低下、また原料費が約80%を占める製糸産業において、原料不足による繭の売り手市場は価格の下方硬直化を促進することになり、製糸産業の重大な問題となった。

絹が奢侈品としての位置づけがされていたことは、日本の歴史が示すところであった。戦後の復興には、国民の食料品確保が優先されたのは、当然であったが、それ以上に、養蚕に対する農民の取り組み姿勢が弱かった。原料繭の減産には、さまざまな要因があげられるが、最大の原因としては農村の構造変革があった。1960年頃から本格化した日本の高度成長は、日本の農業構造の転換をさらに促進し、農村の労働力は都市の工業労働力へと転化した。それに伴って、農村における米以外の農産物の生産減少と海外からの農産物輸入を促進した。農業構造の転換は養蚕においても明白であり、原料繭の減産となり、生糸生産の量的拡大を困難にさせた。

われわれは、戦後の日本製糸産業を分析した上で導き出される結論として、日本の生糸産業が衰退した最大の要因は、原料繭の減少にあるといえる。日本の資本主義が生糸によって確立されたのも、生糸が原料から製品まで一貫して国内で生産されることによる、付加価値の大きさを活用したためであった。その点にお

図表 1-8 養蚕農家、収繭量の推移

年次	養蚕農家数 (戸)	桑栽培面積 (ha)	収 繭 量 (トン)	1戸当たり平均 収繭量 (Kg)
1936	1,848,370	560,560	310,518	168
1950	834,630	174,750	80,415	96
1955	808,520	187,280	114,373	142
1960	645,680	165,600	111,208	172
1965	513,700	163,800	105,513	205
1970	399,100	163,100	111,736	280
1975	248,400	150,600	91,219	367
1980	165,590	121,200	73,061	441
1985	99,710	96,800	47,274	474
1990	52,060	59,500	24,925	479

(出所) 農林水産省農蚕園芸局編集『養糸業要覧』各年度版。

いては、養蚕・製糸の一体的取り組みが、需要の多い輸出用生糸に事業範囲を限定し、養蚕農家の経営的自立を阻害し、国内消費を中心とした絹産業が旧態依然としたまま放置されたことと関連が強かった。蚕糸・絹産業全体を見通した政策不足に最大の問題があった。

養蚕農家と桑園面積、収繭量の推移は図表1-8の通りである。

日本の養蚕が最も盛んであった1936年頃には、全国で185万戸の養蚕農家が存在したが、50年後の1985年にはその約5%にまで減少し、10万戸を下回るまでに衰退し、さらにその数は減少し続けている。日本の農業に占める養蚕家率も戦前には約40%を占めていたものが、1982年には約3%と著しく減少した。蚕の飼育に不可欠な桑も、1990年現在の桑園面積は戦前の11%にまで減少している。桑園よりも生産性の高い工場用地に転換されたり、都市近郊では宅地化により、桑園そのものが減少していった。その結果、1990年度の収繭量は戦前の実に8%に激減⁶²⁾し、養蚕は日本の農業において最も縮小した部門となった。

しかし、1農家当たりの収繭量は、1990年現在で285%に伸びており、養蚕農家の大型化、専門化が進んでいることが一つの特徴になっている。この傾向は戦後一貫して見られる現象であり、日本の農家において養蚕は、早期に転換が進められたと結論づけられる。特に輸入生糸の増大が、弱小養蚕家の離脱を促進したものと考えられるが、政策的には零細養蚕家の存在を前提としたままであった。

また、蚕種製造業者も1928年には約7000社を越えていたものが、1981年には47業者⁶³⁾、1991年現在で蚕種製造者は33業者にまで減少した。

養蚕農家が激減し、収繭量も低下する中で生糸の一元輸入措置が強行されたのは、養蚕農家および製糸業の保護が目的であった。国際競争力を失った日本の生糸を保護貿易の下で保護・育成し、養蚕農家の壊滅化に歯止めを加えようとした。輸入規制や日本農業の構造転換の下で、養蚕農業も若干の変貌を遂げた。しかし結果的には弱小養蚕農業は撤退し、大規模養蚕家を育てることになり、1960年以降の養蚕農業政策は養蚕農家の集約化を促進したが、それが繭価格の下方硬直化を招き、ますます国際競争力を失う結果となった。また養蚕家、製糸業よりも川下の絹産業に対する政策検討が十分でなかったことが、生糸・絹産業全体の体質弱体化の要因となった。そのことを製糸業界は認識していなかったとは思われないが、養蚕保護や生糸一元輸入などの安易な政治規制による環境づくりを、受け入れることが有利と判断した。その結果、製糸業の基盤である原料面の崩壊を促進し、製糸業の存在そのものをも否定することになった。

7 日本の製糸業の崩壊

戦後日本の経済は、1970年代に相次いで起こったドル・ショックと石油ショックによって大きく転換せざるを得なくなった。第一次石油ショック時の石油価格は、1973年初めにわずか2カ月余りの間に約3.8倍も急騰し、石油価格とならんで安定していた第一次産品の国際価格も高騰した。⁶⁴⁾さらに第二次石油ショックで、再び石油価格は高騰し、原油価格は1980年末で、1バーレル当たり32ドルとなった。

原料特に石油を輸入に依存している日本にとって、石油価格の高騰は大きな打撃であった。石油ショックが直接的にもたらした影響は、狂乱物価であったが、それ以上に経済の基調が従来の高度成長から低成長に転換したことが、日本経済にとっては意味が大きかった。ドル・ショックでIMF体制とアメリカの時代が終わり、石油ショックで基礎資源の価格安定性と資源の無限性が喪失し、戦後の高度成長を支えてきた基本条件が瓦解した。1974年は、戦後初のマイナス経済成長となって、安定成長への調整、移行過程が始まった(図表1-9)。

(1) 日本製糸産業の崩壊

日本は、経済レベルでは、高度成長から低成長・安定成長への転換を余儀なく

図表1-9 変革期の主要経済指標

年度	実質国民 総生産 (前年比%)	鉱工業 生産指数 (前年比%)	実質賃 金指数 (前年比%)	完全失 業者数 (万人)	民間設 備投資 (支払ベース億円)	卸売物 価指数 (前年比%)	消費者 物価指数 (前年比%)
1972	10.4	7.3	10.6	70	43,246	0.8	4.6
1973	6.5	14.9	10.4	68	49,087	15.8	11.8
1974	▲ 0.1	▲ 4.0	1.1	80	60,553	31.4	24.3
1975	3.2	▲ 11.0	▲ 0.3	104	59,525	3.0	11.9
1976	5.9	11.1	3.0	106	59,809	5.0	9.3
1977	5.6	4.1	1.4	113	63,257	1.9	8.1

(注) ▲印は、マイナスを示す。

(出所) 経済企画庁『経済要覧』をもとに作成した。

され、産業レベルでは、リーディング産業は、スケールメリットを基盤とした付加価値率の低い装置産業である素材型産業から、知識集約的な付加価値の高い加工組立型産業に転換した。この転換の中から、省エネ、省力化の合理化努力は、情報とその処理の重要性を認識させ、情報処理機器と技術の発展を刺激し、情報産業が誘発された。

さらにその影響は、企業レベルでは、エネルギー関連によるコストアップと需要減退から、減量経営を迫られ、生産合理化面ではコスト低減のために、省資源化、省力化を推進し、市場開拓面では多角化の見直しと製品差別化を推進した。経営管理とならんで経営戦略の重要性が強く認識され、企業の構造を再構築する必要性が高まった。同時に、加工組立型産業では、日本型経営のメリットを積極的に引き出した「現場のプロセス・インクリメンタル・イノベーション」を企業全体に及ぼし、それをシステム化し、生産性の増大や品質・価格面の競争力でより優位に立った。生産コストの低減のためには、設備の改善、多品種少量生産システムの開発、オートメーション化の促進が行われた。あらゆる方面でエレクトロニクス技術が採用され、小さなコスト削減の積み重ねが続けられ、大きな成果に結びついていった。

その一方では、消費者の多様化・個性化した選択に対して、高性能・高品質・本物志向が進められ、精密機械などでは工芸的ともいえる製品を作り出したが、消費も有限であることが認識されだした。また消費構造の変化は、新しいサービス産業の発生を可能にし、第三次産業が著しく発展した。

しかしこうした一般的傾向に反して、素材産業である製糸業は低付加価値・ス

ケールメリット型産業の一つであった。また製糸業の乾繭・煮繭と二度にわたって熱エネルギーを必要とする生産方式は、省エネには程遠いものであり、石油価格の高騰によるコストアップは改善することができなかった。さらにサービス業での人材不足は、農村から若い労働力を吸収して農村の衰退を早め、原料繭の減産となり、製糸業の原料面での隘路となった。しかも養蚕は、生物の飼育をその作業の中心としているために、自然条件の影響が強い不安定な産業であり、若年労働者にとってまったく養蚕は魅力のない産業となった。それは、繭の価格を引き上げても増産効果を失っていたことで証明された。

(2) 生糸の価格安定体系

生糸は高級繊維として価格弾力性が高く、内外の景気変動や流行などに敏感に変化するのに対して、供給面では天然繊維として弾力的に対応しにくく、気候や病害など自然条件によって著しく影響を受けるなど不安定な状態にあった。それ故に、生糸価格は大きく変動しやすく、しかもそれが投機の対象にされやすく、激しい暴騰・暴落を繰り返してきた。それは、日本の製糸業が発生した時点からの問題点であり、生糸は、一面では価格安定への挑戦の歴史でもあった。

このような生糸価格の変動が激しいことは、需要と供給の両面において弊害となって現れた。消費面では、生糸の直接の消費者である絹織物業者などが、経営のリスクを回避するために他の安定した糸を使用することになり、生糸需要の減退を一層促進した。生産面では、地道な経営努力も一瞬の価格変動で無に帰してしまうことから、製糸経営を合理的な経営感覚で運営するのではなく、相場感を重視した投機的な感覚を主体にする傾向が強まった。

さらに原料繭の収納時期が限定されるために、購繭資金を多額に必要とし、繭の購入価格が生糸の価格を規定し、目先の価格変動にのみ対応しようとする傾向が強くなった。原料の生産者である養蚕家においても、生糸価格によって繭単価が決定されるので、経営が不安定となり、生糸価格の操作に積極的になり、本来の生産性を向上させる努力を怠る結果となった。

生糸価格の激しい変動は、生糸産業全体に弊害をもたらすことから、大正時代から蚕糸業に対しては価格安定措置が講じられてきた。戦後、生糸価格の安定のために生まれた法律が「繭糸価格安定法」であり、この制度が必ずしも所期の目的を達成したとはいえないが、管理価格体制を確立するに至った。1952年1月に

施行された繭糸価格安定法は、「生糸の輸出の増進および蚕糸業の経営の安定を図る」ために「繭および生糸の価格の異常な変動を防止する」ことに目的があり、決して価格水準を需給実勢以上に高く支持していく役割を持たせたものではなかった。しかし実際には、生糸市場の世界状況を的確に認識できておらず、輸出を促進する目的はほとんど実現することはなく、この制度は価格水準維持の役割が期待された。またそのような運営がなされてきたことは否定できず、生糸価格の下値支え的な管理価格体制になった。

同法は1951年11月に衆議院に提出されたが、最終的には「繭の生産費の額に生糸の製造および販売に要する費用を加えて得た額を基準とし、主要繊維の価格および物価その他の経済事情を参酌して定める」ことに修正されて可決した。この法律の目的の一つが蚕糸業の安定を図る点にあったことから、当然価格決定の基本的な考え方としては繭の生産費および生糸の生産費を償いうるような方向で考えられた。具体的な基準は政令で定めることになった。当初制定された政令によれば、「最低価格は、最高価格の7割を基準とし、経済事情を参酌して定める」と改定され、最低支持率が定められた。⁶⁵⁾

このような制度の運用過程においての発想は、従来通り輸出を促進するためには、価格が安定していることが第一であり、価格水準は第二義的な問題点となっていた。むしろ、蚕糸業の経営を安定化させることに、立法の主たる目的をおいたため、生産費水準での価格安定が図られた。このように制度の目的が価格変動の防止にあるのか、価格水準の維持にあるのかについて曖昧な点を残したままに出発したために、価格変動防止を目的とした生糸の買入れ売渡し方式をもって、価格水準維持の役割を肩代わりさせたところに問題が残った。

また、繭糸価格安定法は、「繭および生糸の価格」を安定させることを目的としており、生糸価格と繭価格の安定は同等の重要性を持っていたが、手段においては生糸の「買入れと売渡し」を基本としており、繭の買入れは補完的手段としていた。生糸価格安定が繭価格安定につながるの発想は、生糸の生産費を算定するに当たって、「原料繭購入原価」に製糸の製造販売費を加算したものとして、生糸と繭は一体・不可分のものとして考えられた。⁶⁶⁾

1963年に、糸価暴落に対して実勢から遊離した運営を行ったため、結果として内外市場の先行き不安を助長し、需要者の生糸買い控えを招くことになった。こ

の経験から、実勢に逆らって糸価を維持することは、生糸需要を減退させるものとして反対意見が強くなった。しかし養蚕家側やその支援議員からは、繭価については生産費基準による価格支持が強く主張された。この時点で、生糸価格を通じて繭糸価格の安定を図ることは、生糸需要促進の視点から行うのか、養蚕農家の所得維持の立場から行うかの問題が起こった。蚕糸業全体の情勢からは、需要増進の可能な価格で安定させることが望ましいとされたが、法運用は農業施策としての政治的判断から、養蚕家保護の立場を貫く方向に向かった。生糸は工業製品から農業製品に組み込まれ、養蚕主導の蚕糸体制ができた。その結果、生糸の価格は実勢から遊離するようになり、生糸需要の減退に拍車をかけた。

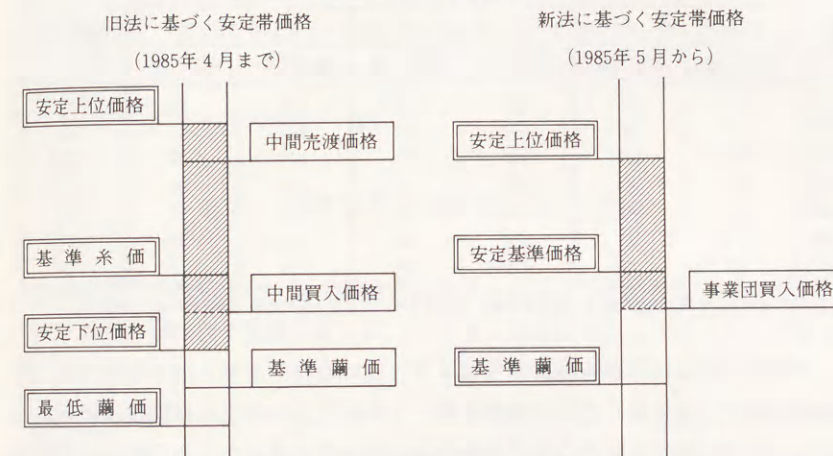
繭糸価格安定法に基づいて行う生糸の買入れ・売渡しなどのための特別会計が同時に設置され、30億円の資金が一般会計から出資された。借入金枠と併せて特別会計資金枠が決定された。それが、1969年4月に日本蚕糸事業団が設立されたのに伴い一元化され、出資金30億円は資本金となり、借入限度額115億円は異常変動防止事業に対する政府債務保証の形で受け継がれた。また1955年8月に繭糸価格安定法の改正に伴い、買入れ生糸の保管会社が設立された。さらに、1958年に発生した生糸価格の低落に伴い、生糸の大量買入れと乾繭共同保管の実施が、長期間にわたった経験から、日本蚕繭事業団の構想が生まれ、1959年4月に法律が成立した。資本金10億円の日本蚕繭事業団は1959年8月に発足したが、保管会社とともに統合されて、日本蚕糸事業団になった。⁶⁷⁾

(3) 蚕糸政策の失敗

日本蚕糸事業団は、繭糸価格安定法の最低価格と最高価格の中間において、生糸の買入れおよび売渡しを行うことなどにより、繭糸価格を適正な水準に安定させ、もって蚕糸の経営の安定と生糸輸出の振興に資することを目指した。しかしこの時期、既に生糸の輸出入比率は逆転しており、輸出振興の目的は失われ、価格安定の機能だけが残った。これが、国内市場の実情を無視して、生糸価格の高値維持を図る結果となった。

旧法による蚕糸価格の安定方法は、毎生糸年度ごとに生糸の生産条件、需給事情、経済事情から見て適正な価格水準に安定させることを目的とした「基準糸価」を決定し、基準糸価を参酌して繭の生産条件、需給事情、経済事情から見て適正な「基準繭価」が決定された。この2つの指標を基準として、生糸生産費の

図表1-10 生糸価格体系⁶⁹⁾



(注) は農林水産大臣が決定し、 は蚕糸砂糖類価格安定事業団が決定する。
生糸年度は6月から翌年5月までとなっている。

120%に相当する額を基準とし、主要繊維の価格などを参酌して「安定上位価格」が決定された。また、生糸生産費を基準として、その85%を下回らない範囲で、安定上位価格の70%相当額に経済事情を参酌して安定下位価格が決定された(図表1-10)。

繭糸価格安定法の決定を受けて、事業団は生糸価格を安定させるために、生糸の売買を行い需給関係をバランスさせる方法をとった。生糸価格が高騰した場合は、中間売渡価格を越えると事業団の在庫を放出して市場を冷却し、逆に生糸価格が暴落した場合は、事業団が中間買入価格で市場から生糸を買入れて需給を調整する操作を実施した。新法においては、基本的な市場操作機能は同じであるが、安定価格の設定が簡素化され、操作基準としては事業団の買入価格だけが決定されたことに特徴があった。それだけ最低価格の維持に、中心点がおかれるようになった。また生糸の適正価格の決定とヘッジ機能を持たせるために、横浜と神戸に生糸取引所が設置されている。この取引所では現物の引き渡しを通じ

図表1-11 基準糸価の推移

年度	基準糸価(円)
1970	6,500
1975	11,200
1980	14,700
1981	14,000
1982	14,000
1983	14,000
1984	14,000→12,000→12,000(新)
1985	12,000
1986	12,000→9,800
1987	9,800

(注) (新)以降は法律改正による新制度である。

(出所) 日本蚕糸新聞社『蚕糸絹年鑑』各年度版。

図表 1-12 製糸工場数の推移

生糸 年度	器 械 製 糸		国 用 製 糸		玉 糸 製 糸		運転工場 数 合 計
	免許工場	運転工場	免許工場	運転工場	免許工場	運転工場	
1965	180	168	923	493	113	58	719
1970	157	147	759	417	110	47	611
1976	136	131	648	214	108	27	372
1981	127	83	560	140	97	23	246
1986	81	65	320	87	75	17	169
1991	71	51	262	54	65	13	118
1992	63	49	225	50	55	13	112

(出所) 農林水産省農蚕園芸局編集『蚕糸業要覧』1986年度版, 日本蚕糸新聞社編『蚕糸絹年鑑』1993年版。

て、実需を伴わない生糸の売買も可能になっている。

基準糸価は、年々高くなる方向で推移してきたが、1981年には戦後初めて基準糸価は引き下げられ、生糸の管理価格体制は新時代を迎えた。その後は、年度の途中においても実勢を見て、基準糸価の調整が行われるようになり、また、基準糸価の引下げは恒常化の傾向にある。一般の物価が値上がりの傾向にある中で、生糸や米価などの農産物のみが、従来の価格高騰のいきすぎを是正する方針をとっているが、これがさらに、蚕糸産業から各企業が離脱していく原因となった(図表1-11)。

大きな価格体系の変化は、産業構造の根本的な転換と新しい技術、商品の開発を促す原動力になるが、これも産業界が柔軟であることが前提になる。わが国の産業界は、二度にわたる石油ショックに柔軟性と適応性を発揮した。ヨーロッパの生糸産業は糸の自給率は約10%に過ぎないのに、知識集約型産業として衣料品のファッション化にその存在を求め、成長と存在感を維持した。しかし日本の生糸絹産業は、伝統的にファッションの感覚は薄く、和装業界のイノベーションは極めて少なかった。しかも、明治維新以後の大規模製糸業は素材型産業に終始し、それを崩そうとしなかった。多くの素材型産業が石油ショックを契機に、加工組立型産業へのシフトを努力したのと大きな相違であった。その結果、生糸価格は引き上げられたが、生産量は減少し、消費者にとっても魅力を失うという悪循環を起こしていった。

その後、製糸企業は、製糸工場の統廃合による合理化を進めたが、原料繭不足による操業維持が困難となり、次々と工場の操業停止を実施し、各社が製糸部門から撤退していった。1935年には、器械製糸工場2738工場、座繰製糸工場3万

8456工場、玉糸製糸工場4509工場、総合計4万5703工場があった日本の製糸業も、1992年現時点ではわずかに112工場が運転しているに過ぎない状態であり、日本製糸業のシンボルであった富岡製糸場も閉鎖された。日本の製糸産業の終焉を意味する出来事であった(図表1-12)。

8 国際分業と日本製糸業の将来

日本の経済成長に伴い、蚕糸価格安定よりも養蚕家の所得確保という観点から、生糸の基準糸価は年々引き上げられ、その度に国際競争力は失われた。それは、国内生糸価格と輸入生糸価格を対比してみると明確であった。

生糸の実勢価格を比較すれば図表1-13の通りとなる。一元輸入の下で、輸出国の中国側は、日本の国内価格の推移を勘案しながら輸出価格を決定している傾向があった。価格比は約60%前後の範囲で推移しているが、実質的には国内生糸の約半額で販売されるものと推定された。輸入に必要な諸経費を加えても、日本の生糸は、まったく国際競争力を失った。輸入価格は韓国生糸が中国と比較して若干高く、ブラジル生糸が若干安くなっていた。

日本生糸の生産量が減少傾向にあるのに対し、中国、韓国、ブラジルなどが蚕糸生産の拡大を図ると同時に、東南アジアを中心とした諸国での日本向け絹織物生産が拡大していった。このような情勢の中で一元輸入という輸入規制措置や二国間協定の締結が行われたが、さまざまな歪みをもたらすことになった。⁷⁰⁾

生糸に関して、日本は国際競争力を失い、このまま輸入規制を続けるならば、その影響は絹産業全体に及び、日本の生糸・絹産業は壊滅してしまうと予想された。製糸企業の中には、諸般の事情を勘案して、海外に製糸工場を設置したところもあったが、蚕糸業界全体としては、養蚕家および製糸業を保護するという目的のために、国際分業を認めているとは考えられなかった。

国内の生糸需給をバランスさせるための事業団の生糸在庫は、一時期、年間消費額の約7カ月程度、国内産生糸と同量にまで膨らんだ。生糸の環境が激変したが、生糸大国の時代と同じ構造を維持しようと考えた。いまだに過去の思考がそのまま残っていた(図表1-14)。

1986年度には、行政価格を期中に引き下げ改定して、生糸需給の改善を図った結果、事業団在庫は急速に改善されたが、国内繭生産の減少、製糸工場の転廃業

図表 1-13 生糸価格の国際比較

年度	横浜における生糸 平均価格 A (円)	中国生糸の CIF 価格 B (円)	価格比 B/A(%)
1966	6,261	4,707	75.2
1970	8,075	6,249	77.4
1975	11,397	7,111	62.4
1980	14,642	9,626	65.7
1985	12,365	6,226	50.4
1986	12,254	4,927	40.2
1987	10,380	3,997	38.5
1988	12,636	4,294	34.0
1989	15,322	7,884	51.5
1990	13,052	8,443	64.7

(出所) 大蔵省『日本貿易月表』と横浜生糸問屋協会『調査資料』により作成。

図表 1-14 事業団在庫 (単位: 俵)

年度	事業団在庫	年度	事業団在庫
1975	34,509(俵=60kg)	1983	177,547(俵=60kg)
1976	36,565	1984	169,320
1977	68,612	1985	149,114
1978	58,000	1986	147,612
1779	101,548	1987	90,526
1980	159,595	1988	19,476
1981	144,200	1989	16,887
1982	155,844	1990	24,452

(出所) 事業団発表。農蚕園芸局編『蚕糸業要覧』各年度版。

と、合理化が進み、労務費は前年比で減少することになった(図表 1-15)。

見積もり製糸配分額が生糸加工・販売費の一つの判断指標となる。生糸加工・販売費が「見積もり製糸配分額」を下回ったのは、1970年と1978年の二度だけであり、製糸経営の苦しさが如実に示されていた。

日本の生糸生産量が激減し、国内需要を大きく下回ったことが、東アジア諸国の蚕糸生産の拡大を促進する結果となった。勿論、東アジア諸国の生糸生産の拡大には、蚕糸政策に先行した、日本の総合商社資本などによる国際分業化の意図が影響したことは見逃せなかった。結果としては、東アジア諸国が生糸生産拡大により、国際競争力を強化したことになり、ますます日本生糸の相対的な国際競争力を弱めることになった。

日本が生糸の輸入国に転換した時点で、国際分業体制をとり、養蚕業または製

が続き、国内生糸生産は一段と規模縮小した。事業団は完全に機能を失ってしまった。

生糸の加工・販売費を、石油ショック以前の1972年と第一次、第二次の各石油ショック直後の1974年および1980年とを比較すると、第一次石油ショック時の費用高騰が顕著であった。資本利子は、その時々金融情勢を反映するもので、通常の経費の動向とは若干相違するため、資本利子を除いた費用で検討してみると、第一次石油ショック時は、前2年比38%の費用増加となっていた。特に労務費は前2年比46%の増加、燃料費は94%の増加となっていた。その影響が、その後の加工・販売費のすべてに及んだ。1980年代に入ると、

図表 1-15 (器械製糸) 生糸加工販売費 (単位: 1 Kg 当たり円)

費用項目	1970年	1972年	1974年	1976年	1978年	1980年
原料 繭 副 費	203.9	248.5	281.8	375.2	442.4	468.4
燃 料 費	36.6	44.4	86.2	86.9	81.9	196.8
補 助 材 料 費	36.6	44.3	71.3	79.3	70.8	87.1
労 務 費	572.7	696.7	1,018.1	1,083.8	1,146.8	970.1
減 価 償 却 費	107.3	126.8	145.5	167.7	210.1	186.7
そ の 他 経 費	221.0	241.9	335.3	390.4	444.9	473.0
一 般 管 理 費	103.2	111.6	149.3	173.2	205.9	210.7
販 売 費	72.5	73.6	100.6	110.2	125.1	130.6
資本利子除外経費	1,353.8	1,587.8	2,188.1	2,466.7	2,727.9	2,723.4
資 本 利 子	302.5	290.8	431.8	443.5	453.6	516.3
加 工 販 売 費	1,656.3	1,878.6	2,619.9	2,910.2	3,181.5	3,239.7
副 収 入	232.6	215.9	286.1	267.3	309.8	295.5
差引加工販売費	1,423.7	1,662.7	2,333.8	2,642.9	2,871.7	2,944.2
横浜当限平均価格 見積製糸配分額	1,608.8	1,548.2	1,977.0	2,489.4	2,948.8	2,927.6

(注) 1. 農林水産省では、「生糸製造販売費」となっているが、原料繭代を含んでいないので、「加工販売費」とした。
2. 1970年、72年、74年の各年度は21中2 A 格、1976年、78年、80年の各年度は27中3 A 格の1 Kg 当たりの加工販売費である。
3. 年度は、前年12月から当年11月までである。
4. 生糸価格における製糸側への配分率は約20%であることから、横浜生糸取引所当限平均価格に、20%を掛けて、「見積もり製糸配分額」を試算した。

(出所) 農林水産省農蚕園芸局編『蚕糸要覧』各年度版。

糸業を切り捨てても、絹産業の育成を選択した方が、日本の繊維産業育成には重要であったものとわれわれは考える。今後は、国際分業の再編が進行するものと推定される。

日本の生糸需要は、特に礼装用和装需要に支えられて、その需要量は急速に減退することはないであろうが、その供給源は日本の製糸産業には期待されなくなっている。国内の絹織物産地でも、保護政策に守られた生糸の管理価格に対する批判は大きく、外国産生糸が自由に入手できるならば、絹製品の国際競争力は回復するとしている。日本の生糸・絹行政の転換が重要と考えらる。

しかし行政方針が転換すれば、原料繭から生糸まで一貫して生産している組合製糸でも生き残りは困難となるであろう。日本の養蚕、製糸業が完全に崩壊することは十分に予測される。日本の製糸業として残るものがあるとするならば、原料(繭)から生糸、完成品まで一貫して生産する紬産地のような特産品的伝統工芸品や、琴・三味線の糸のような特殊製品に限定されよう。

生糸の生産が、バイオテクノロジーのような科学技術の大幅採用や低価格の人工飼料による蚕の通年飼育と生繭操糸、蚕飼育の自動化などの革新的な技術が開発されない限り、日本の製糸業が再生することは困難である。現存製糸業の一部は、伝統工芸産業としての特別な技術に生きるか、絹製品として高付加価値の可能な分野と一体となった業種を再構築しようとしている。

注

- 1) 石井寛治『日本蚕糸業分析——日本産業革命研究序論』東京大学出版会、1972年、243頁および291～293頁。「等級賃金制」は、賃金総額を固定したまま、作業成績の優劣によって賃金配分を行う方式を指す。
- 2) 上條愛一『日本の繊維産業』春秋社、1953、72頁。
- 3) 石井、前掲書、44～46頁。
- 4) 同上書、166頁。
- 5) 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房、1978年、25～28頁。
- 6) 奥村昭博『企業イノベーションへの挑戦——新企業家精神の創生』日本経済新聞社、1986年、65～68頁、および奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社、1989年、12～13頁。奥村は、環境の突然の変化を「環境のサプライズ」と呼んでいる。
- 7) 小葉田淳監修『新訂日本史資料集』教学社、1958年、7頁。邪馬台国では、「禾稻・紵麻を種え、蚕桑絹績し、細紵・縑縣を出だす」とあるから、明らかに絹織物が作られていた。
- 8) 虎尾俊哉『延喜式』（日本歴史学会編集、日本歴史叢書8）吉川弘文館、1964年、180～181頁。大蔵式の織部司は、高級絹織物を織り、その染色を行う官司であった。
- 9) 高橋経済研究所（高橋亀吉）『日本蚕糸業発達史（上巻）』生活社、1941年、3頁。
- 10) 加藤宗一『日本製糸技術史』製糸技術史研究会、1976年、45～46頁。
- 11) 日本繊維協議会編『日本繊維産業史（各論篇）』繊維年鑑刊行会、1958年、142頁。
- 12) 高橋経済研究所、前掲書、266～267頁。
- 13) 日本繊維協議会編、前掲書、144頁。
- 14) 高橋経済研究所、前掲書、311～312頁。
- 15) 同上書、508頁。
- 16) 同上書、498～506頁。
- 17) 石井、前掲書、445頁。
- 18) 山田盛太郎『日本資本主義分析』岩波書店、1934年、38頁。
- 19) 片倉工業株式会社調査課編『片倉工業株式会社三十年誌』片倉工業株式会社調査課、1951年、11頁。
- 20) 石井、前掲書、404頁。
- 21) 同上書、422頁。
- 22) 矢木明夫『日本近代製糸業の成立』御茶の水書房、1978年、229頁。
- 23) 南亮進・清川幸彦編『日本の工業化と技術発展』東洋経済新報社、1987年、57頁。
- 24) 上條、前掲書、130頁。
- 25) 日本繊維協議会編、前掲書、176頁。
- 26) 高橋経済研究所、前掲書、433～435頁。
- 27) 同上書、437頁。
- 28) 瀧澤秀樹『日本資本主義と蚕糸業』未来社、1978年、28頁。
- 29) 同上書、25～30頁。「生糸貿易基軸体系」は、日本資本主義形成期の経済体制の総称として、瀧澤秀樹が独自に使用した用語である。ここではそれにしたがった。
- 30) 同上書、29頁、第1図「絹・綿二部門と世界市場」をわかりやすくするために、若干の修正を行った。数値などはすべて同書にしたがった。
- 31) 滝沢秀樹『繭と生糸の近代史』教育社、1979年、99頁。個々の製糸工場を網羅した第一級の資料として農商務省農務局『全国製糸工場調査表』が存在し、10釜以上の工場のほとんどが含まれているが、部分的な漏れも多い（瀧澤秀樹と滝沢秀樹とは同一人物であるが、ここでは著書の署名をそのまま使った）。
- 32) 山田、前掲書、38頁。石井、前掲書、47頁。なお、石井寛治は、イタリア生糸の品質水準を重視して、優等糸への転換が進んだ1910年前後を日本資本主義の確立期としている。日本の産業資本の確立期は、日清戦争が終結した時（1894年）から日本の貿易収支が均衡するようになった時点（1909年）の間の1900年代に求める意見が多い。
- 33) 瀧澤、前掲書、25頁。
- 34) 石井、前掲書、41頁および43頁。
- 35) 瀧澤、前掲書、381頁。
- 36) 同上書、322～323頁。
- 37) 東條由紀彦『製糸同盟の女工登録制度——日本近代の変容と女工の人格』東京大学出版会、1990年、85～101頁。女工の経営間移動を抑制する目的から、「製糸同盟の女工登録制度」が実施されたが、それは、「家」と「人格的」結びつきにおいて、その「全人格的」預託を正当なものとしていた。家における婦人の没人格的融合関係を経営に持ち込んだからであり、その精神が女子労働に対する基本的な考え方であったといえる。
- 38) 農林水産省農蚕園芸局編集『蚕糸業要覧』各年度版の「絹・人絹織物業〔生糸需要〕および〔絹織物生産数量〕」の資料を時系列的に整理した。なお、蚕糸砂糖価格安定業団の資料を参考にした。
- 39) 同志社大学人文科学研究所編『和装織物業の研究』ミネルヴァ書房、1982年、499頁。
- 40) 同上書、427頁の図16-1と500～501頁の図18-1を中心として、その他の流通経路を含めて総合化した。
- 41) 岩田勝雄『日本繊維産業と国際関係』法律文化社、1984年、116頁。1960年代後半

- 以降は筆者が独自に定義した。戦後の蚕糸産業の時代区分は、論者によってさまざま
で、大迫輝通は『蚕糸業地域の比較研究』（古今書院、1983年、22～26頁）で、終戦
～1957年を「回復期」、1958～73年を「停滞期」、1974年以降を「減退期」としている。
- 42) 岩田、同上書、144頁。一部は蚕糸砂糖類価格安定事業団の資料から独自に試算し
た。
- 43) 正村公宏『戦後史』筑摩書房、1985年、111頁。
- 44) 熊谷智徳『生産経営論』日本放送出版協会、1993年、174頁。
- 45) 飯田経夫・清成忠男・小池和男・玉城哲・中村秀一郎・正村公宏・山本満『現代日
本経済史（上巻）』筑摩書房、1976年、87～88頁。
- 46) 農林省農蚕園芸局蚕業課編『養蚕業の近代化と蚕業行政』蚕業行政50周年記念協賛
会、1977年、106～108頁。
- 47) 藤井光男『日本繊維産業経営史——戦後・綿紡から合繊まで』日本評論社、1971年、
108～109頁。
- 48) 『日本経営史料大系第7巻 産業技術』三一書房、1987年、35頁。
- 49) 日本繊維協議会編、前掲書、142頁。
- 50) 横浜生糸検査所編『横浜生糸検査所80年史』横浜生糸検査所、1977年、4頁。
- 51) 加藤、前掲書、64頁。
- 52) 同上書、45～83頁、第6章第4節「座ぐりの発明」をもとに要約した。
- 53) 同上書、123～130頁。
- 54) 南・清川編、前掲書、57頁。
- 55) 同上書、58頁。
- 56) 同上書、58頁。
- 57) 日本繊維協議会編、前掲書、211頁。
- 58) 蚕糸業振興審議会編『ハイブリッドシルクの振興——ハイブリッドシルク等の振興
に関する中間報告』大蔵省印刷局、1988年、5頁。
- 59) 同上書、7頁。
- 60) 生糸の輸入は蚕糸砂糖類価格安定事業団に一元化され、事業団の指定により貿易業
者が輸入を代行するシステムがとられた。1995年からは、一元輸入制は撤廃され、関
税制に変更になった。
- 61) 安藤良雄編『近代日本経済史要覧（第2版）』東京大学出版会、1979年、159頁の
7・45図「農林水産生産指数」を使った。
- 62) 農林水産省農蚕園芸局編集『蚕糸業要覧』各年度版の「繭の生産状況〔桑栽培面
積〕〔養蚕農家〕〔繭生産数量〕」から試算した。
- 63) 岩田、前掲書、124頁。日本蚕糸新聞社編『蚕糸絹年鑑（平成5年版）』日本蚕糸新
聞社、1992年、47頁。農林水産省農蚕園芸局編集『蚕糸業要覧（1986年版）』18～19
頁。
- 64) 米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史第Ⅱ巻』東洋経済新報社、1990
年、256頁。

- 第一次および第二次石油ショック時の価格の推移に関しては、資料によって少しず
つ数値が異なっている。
- 65) 1951(昭和26)年12月17日制定の法律310号「繭糸価格安定法」の第1章第3条第1
項による。
- 66) シルク情報社編『蚕糸業を考えるシリーズ4 蚕糸局の「検討資料」』シルク情報社、
1960年、102頁を参考にした。
- 67) 日本蚕糸事業団編『日本蚕糸事業団十年史』日本蚕糸事業団、1977年、第2章第1
節「日本蚕糸事業団設立以前の推移」11～57頁。
- 68) 同上書、69頁。「日本蚕糸事業団構想」の趣旨にしたがった。
- 69) 生糸価格体系は、日本蚕糸新聞社編『蚕糸絹年鑑(昭和63年版)』152頁。『日本経済
新聞』1985年4月18日付記事などを参照して図を製作した。「繭糸価格安定法」およ
び「事業団法」が1985年4月17日に改正されたのに伴って実施された結果である。
- 70) ウルグアイ・ランドの合意を受けて、日本政府は1995年4月に、国による一元輸入
制度を撤廃し、生糸輸入の関税化を実施した。それによって、自由に生糸を輸入でき
る体制は形式的には整ったが、農林水産省は国内養蚕家保護のために、一般輸入者には
高額の関税相当量（1995年度は8004円）を、実需者には購入代金と関税の他に賦課
される輸入調整金（1Kg当たり1000円）の徴収を義務づけた。その結果、内外価格
差は解消されず、むしろ、輸入生糸価格が国内生糸の実勢価格を上回る場合さえもあ
り、海外産絹織物が国内市場を侵食している。制度の変更も運用の仕方でも、必ずしも
有効には働いていない。

第2章 ゲンゼ株式会社の戦後の戦略展開

ゲンゼ株式会社は、京都府の蚕糸業を振興するために設立された、まさに日本の製糸産業の歴史とともに発展してきた企業である。製糸業の中で、東の片倉と西の郡是は、当業界の双壁として競い合うと同時に、業界のリーダーシップ的役割を發揮してきた。したがって、同社の製糸業における経営戦略は先進的な行動をとっており、各社が追従する一つのモデル的スタイルを形成していた。²⁾

1 ゲンゼ株式会社の生成と戦前の発展史

ゲンゼ株式会社は、1896年8月に京都府何鹿郡綾部町において、波多野鶴吉の実兄、羽室嘉右衛門を社長とし、資本金9万8000円の郡是製糸株式会社として設立されたのが始まりである。同社は、設立当初から何鹿郡内の多数の養蚕家から出資を募る株式会社として出発したものであり、突出した大株主は存在しなかった。³⁾郡是製糸が株式会社として、最初から不特定多数の株主から資金を調達していたことは、その後の経営に大きな影響を与えた。例えば、同社の経営危機時に臨んで、増資による資金調達を可能にした。1914年の増資に際して、主要取引先の神栄や奥村商店が出資に応じており、資本も京都府外へと拡大していった。⁴⁾

(1) 丹波地域と波多野鶴吉

郡是製糸の実質的な経営者であった波多野鶴吉は、当時すでに、郡蚕糸業組合組長のほか、京都府蚕糸業取締所頭取などに就任して蚕糸業振興に努力し、中央蚕糸業界でも頭角を現していた。⁵⁾彼は早くから、京都府何鹿郡蚕糸業の振興のためには、乱立する小規模零細製糸を統合して、市場支配力を持つ大製糸場を形成する必要性を感じていた。

郡是製糸が位置する京都北部の丹波地方は、京都から日本海側に続く山陰道の

要所を占める丘陵地帯で、平野部は河川沿いのわずかな部分に限られており、山陰特有の雨量の多い地方である。しかも江戸時代には、京都朝廷と大藩との結びつきを恐れた徳川幕府が、京都周辺には小藩を多数配置し、その上に、その間を埋めるように天領、旗本の知行地を入り込ませていた。したがって、自給自足を中心とした経済体制の中で、これらの小藩の経済は極めて貧困なものとならざるを得なかった。綾部藩は、このような地理的条件に加えて、飢饉、水害、火災などの災害や幕府からの特命による事業などによって財政は逼迫し、課税が強化される状況が続いた。⁶⁾

しかし、綾部藩第9代藩主・九鬼隆都が農業経済の碩学佐藤信淵を招聘して、藩経済の根本的な振興策を検討した。⁷⁾その結果、米麦中心の自給経済から、綿、茶、煙草、桑などの特産物を中心とする商品農産物への転換を図るとの結論が、1840年(天保11)に出された。特に、その中心を綿作におき、農民は「水田に綿を植えよ」の指導に驚いたが、木綿栽培に努力し、丹波は摂津、河内、和泉、大和などとならぶ綿花の主産地となった。

綾部藩は、藩財政の立て直し、借財整理の方法として、自ら問屋の商行為を行う産物木綿会所を設け、その下に産物を集荷する仲買人が出現し、彼らは商業資本を蓄積して新興商人に成長していった。その商人達が明治維新以降の蚕糸勃興期に、蓄積した資本を基礎として蚕糸業に参入し、綾部地方の蚕糸業の振興に先駆的な役割を果たした。

平安時代には蚕糸業の中心地であった近畿地方も綿などへの転換が進み、江戸時代における奥丹波地方の蚕糸業は由良川、上林川などの河川敷に桑園をもって細々と丹後地域の需要に応える生産を実施していたに過ぎなかった。⁸⁾京都府は、政府の蚕糸業振興の政策にしたがって、1871年に養蚕術の伝習を布告し、養蚕、製糸の奨励策を推進したが、日本政府の場合と同様にその効果には見るべきものではなく、1886年の生糸生産量はわずかに1万8574Kgで、品質は極めて悪かった。⁹⁾

一方、綿織物は、江戸時代には庶民の衣料として使用され、消費量の伸びは著しかったが、開港により海外から綿織物の輸入が開始されると、手紡ぎ手織りの日本の綿織物は、機械制工業生産品である輸入商品の品質、価格に対抗できず、政府の保護政策にもかかわらず根本的な対応策がなく、衰退していった。綿作の凋落する一方で、海外需要の急速な伸びに支えられた蚕糸業の発展は、桑園の増加を必要とした。それに合わせて、綿作地の多くは桑園へと転換していった。勿

論、桑園の増加は、綿畑からの転換だけに限ったものではなかったが、最も貢献した要因の一つであった。丹波地方もその例に漏れず、綿畑は桑園に転換していった。

しかし当時の丹波地方の蚕糸業は規模が小さく、品質も悪く、輸出用の生糸には程遠いものであり、蚕糸業は沈滞していた。生糸先進地に大きく離された丹波地方の蚕糸業を振興するには、まず先進技術の導入が不可欠と考えられ、波多野鶴吉は、丹陽キリスト教会の信者仲間であった高倉平兵衛、新庄倉之助らを説得して、蚕糸先進地の群馬県および福島県の蚕糸技術を習得させるために派遣した。¹⁰⁾簡易養蚕伝習所を通じて蚕糸先進技術の普及を図り、滋賀県浅井郡から宮川長兵衛を招聘して養蚕伝習所を開催し、人材育成の計画を推進していった。この伝習所は、京都府の援助を受けて高等養蚕伝習所に発展し、丹波・丹後の蚕糸業の振興に大きな足跡を残したばかりでなく、日本の製糸に関する科学研究の発祥地となった。¹¹⁾

大製糸場による作業の近代化と品質の改良を行う、新しい蚕糸業の形成を目指した波多野鶴吉の構想には賛成する製糸家もいたが、実際に新会社を結成するには反対者が多く、製糸業自体の安全性、提唱者の信頼性、資本蓄積などに問題性があり、会社設立は遅れることになった。製糸会社の構想には、当時優等糸を生産する製糸会社であった三重県の室山製糸場を見学し、強い影響を受け、大いに参考にした。¹²⁾1894年に勃発した日清戦争は、日本経済に軍需景気をもたらし、農村にも景気の余波が及び、一大製糸場建設の好機となった。これをさらに促進したのは、実業会監督前田正名の演説会と、京都府の先進蚕糸業地方への視察団派遣であった。¹³⁾このような経過を経て、製糸会社の設立が計画されていった。

(2) 製糸会社の設立と操業

京都府何鹿郡の「郡是」である蚕糸業の振興を推進する会社であることから社名を「郡是製糸」とし、規模は最初100人繰で創業し、漸次拡大して500人繰までにすることが計画された。株主は、「郡是」にしたがって、地元養蚕・製糸の産業振興の目的によるものであることから、何鹿郡の蚕糸業者697名とその他の地区の24名を加えた721名で構成されていた。¹⁴⁾最初の役員選任に当たっては、何鹿郡の各村の勢力を糾合するために綿密な人選を行い、役員に入らなかった有力者を相談役として各村のバランスをとり、挙郡体制を人事面で確立した。¹⁵⁾まさに何

鹿郡をあげての産業振興会社であった。

操業以降、事業は漸次拡大し、1900年代には各種の品評会に出品して賞を獲得し、優等糸製糸の評価を高め、輸出生糸の全量を米国スキナー商会に特約販売することを決定した。輸出生糸の必要条件が、品質の高い良質糸を均質大量に生産することであることが当初から認識され、「品質のグンゼ」の始まりであった。「優等糸」生産のために、原料繭改良奨励規定を設け、蚕種配布を通じて、¹⁶⁾「繭特約取引」を1905年から始めた。その基礎となる蚕種製造のために、1903年に合名会社大成館を設立した。郡是製糸が要求する品質改良を実施した上で、原料繭を一括して納入する養蚕組合に対しては、養蚕教師の給料などを補助するなどの特典を与える契約を行った。

また1900年には、輸出用羽二重の生産を開始したが、その目的は、何鹿郡地方にもう一つの主要産業を育成し、退職者に就業の機会を提供し、郡是製糸を中心とした出機システムの構築を目論むものであり、多角化の出発点であった。¹⁷⁾さらに1904年には、創業以来最初の設備拡張を図り、84釜を増設している。1905年には円山製糸合資会社を買収し、初の分工場とし、引き続き福井伝兵衛製糸場・赫耀社を買収し、さらに規模拡大と郡外への飛躍を目指すようになった。

また郡是製糸は、事業の中心に人材をおき、人間育成と人材開発に積極的であった。創業者波多野は、「善良なる職工と信用が高く知識経験の豊かな経営者を中心として、良質の繭に加えて、豊かな資金」が製糸業の成功の要因としていた。¹⁸⁾人材が第一で、次が繭、最後が資金だとしていたのであった。したがって、創業当時から従業員に対する教育には熱心で、1897年10月から工場内に夜学が設けられ、小学校と同等の課程が教育された。波多野が人材育成や教育に熱心であったことは、彼のキリスト教信仰と密接に関係していたといえよう。¹⁹⁾

(3) 業容拡大を求めて郡外へ

郡是製糸は、1909年に宍粟製糸株式会社（兵庫県）、織田製糸場（京都府天田郡）および共進社製糸株式会社（京都府天田郡）を買収して分工場とし、初めて郡外への工場進出を達成した。²⁰⁾1910年には栄進社（京都府船井郡）を買収し、1912年には城崎および宮津に分工場を新設するなど規模の拡大が続いていった。一方、技術的向上と品質改善による優等糸の名声は高揚し、輸出を主体として「郡是生糸」の評価はあがった。1911年当時の同社の規模は、資本金12万円、製

糸工場数8、年間生糸生産量が131トンに拡大していた。

大正時代に入ると、第一次世界大戦後の大恐慌にもかかわらず、生糸の需要は、アメリカの旺盛な絹消費に支えられて飛躍的に増大し、生糸の生産・輸出はともに2倍半に増加した。このような状況下で、分工場の拡大とともに1916年には、資金調達のために第二郡是製糸株式会社を岡山県津山市に設立し、半年後に合併した。増加する購繭資金を安定的に調達するために、メインバンクとしての第百三十銀行、三菱銀行との取引もこの頃から始まった。また1920年の郡是製糸の増資に際して、三菱商事が三井物産とともに1万6000株を取得して同社の筆頭株主となった。²¹⁾さらに販売面でも、三菱商事の子会社である日本生糸との取引量が拡大しており、この時期、三菱財閥への接近が行われた。1918年2月創業者波多野鶴吉の死去によって、郡是製糸の創業から確立の時期は終わり、次の成長期に受け継がれていった。

(4) 自立経営への努力

1918年には、傘下の蚕糸（岐阜県）、福知山、舞鶴の各製糸株式会社を合併した。1920年には羽陽館両角製糸場（山形県）、宮崎製糸場（宮崎県）など関西圏から遠く離れた生産基地を買収し、全国規模に拡張が進められた。その後も島根県、福岡県、岡山県と他地域への進出と拡大が続いた。郡是製糸の規模拡大は、買収・合併の方法がとられた。「優等糸」製糸会社として、品質を維持しながら規模を拡大するには、多数の女工や良質の原料繭を、成功裡にしかも短期間でスムーズに確保するためには、新設工場よりも、既存の優等糸工場を買収する方が、有利であると考えられた。²²⁾技術面においても研究室の新設をはじめ、蚕種の改良、御法川式多糸繰糸機の研究開発などに着手し、郡是式煮繭機自動索緒装置を完成さすなど、繰糸技術の改善にも尽力した。

同社は、従業員に対する教育として、1898年には小学校教員を専門教師として採用し、専門的に社員教育を始めた。新採用の女工には制度的な教育を実施し、1909年には教育部を設置した。1917年には郡是女学校を設置しており、1918年には私立郡是産婆看護婦学校も設立した。1921年からは人材育成のための育英資金制度を設け、1926年には郡是青年訓練所が設置され男子社員の教育も重視された。ただし女子従業員教育、特に「精神修養」の受けとり方はさまざまで、女子従業員の感想は「教婦さんが厳しく、奴隷のように仕込まれた」から「楽だった」ま

で幅が大きかった。²³⁾

郡是製糸は、創業以来、生糸の販売は生糸売込問屋の神栄を通じて、横浜商館に売り込んでいた。1902年にアメリカ絹業界の代表格であるスキンナー商会との取引が成立し、郡是製糸⇄(生糸売込問屋) 神栄⇄(横浜商館) 八九番館⇄(アメリカ) スキンナー商会のルートが確立した。²⁴⁾その後販売ルートは、郡是製糸⇄(生糸売込問屋) 奥村商店および神栄⇄三井物産、日本綿花、日本生糸に変更になった。しかし郡是製糸が志向したのは、むしろ「直輸出」であり、そのためには運賃などの経費負担が少なく、市況商品に対してタイミングよく対応でき、手続きがしやすい、神戸に生糸市場を開設する必要を強く感じていた。²⁵⁾そのおりしも、関東大震災が発生して横浜生糸市場が崩壊する事態が起きた。関東大震災の対応策を契機として、それらの問題を積極的に解決しようとする郡是製糸をはじめとする関西系製糸会社の動きは素早く、主要取引先との交渉を行うと同時に、神戸財界と協議して神戸港からの生糸輸出の方針を固めた。神戸生糸市場が開設されると1924年から、郡是製糸は生糸売込問屋を経由せずに、自社が売込問屋機能をも果たし、直接輸出を行う「製糸業・輸出商兼営体制」²⁶⁾を展開しだした。その結果同社は、昭和初期には、神戸生糸売込問屋の中で入荷量第一位を占めるに至ったのであった。

ここにおいて、郡是製糸は直接原料を仕入れ、その資金を直接銀行から調達し、販売も直接行う、完全自立体制を確立した。郡是製糸がいかに自立的な経営を志向していたかの現れであり、自立性を持つことによる戦略展開の自由度が、今日のグンゼを生む源泉となったと、考えられる。

(5) 生産の効率化

大正末期に始まったレーヨン会社の設立による人絹糸の台頭は、生糸に対する大きな脅威となっていった。1921年にアメリカ視察を行った社長の遠藤三郎兵衛は、アメリカの状況から、人絹糸の織物分野での発展を予測していたので、生糸需要を当時流行の兆しが見えていたフルファッション婦人靴下の分野に活路を見いだした。しかし、製糸部門は、恐慌・為替相場の変動などのために、糸価は常に大きく乱高下を繰り返し、経営は不安定となり、困難を極めていた。また1924年に、片山金太郎(専務)と小野蔵三(理事)がアメリカ視察を行い、フォード自動車工場のベルト・コンベアー方式に直接接触することで大いに啓発された。

それが、同社の生産性向上運動の先駆けとなった。大正末期の同社の規模は、払い込み資本金880万円、製糸工場数26工場、生産生糸量年間1600トンに急成長していた。

技術面では、1932年頃から全工場を多条繰糸機に転換を図り、高級細織度生糸生産への集中を行い、経営の効率化に努めた。その結果、同社の生産規模は増大し、1933年に史上最高額である生糸年産3711トン²⁷⁾を記録した。その後は戦時体制への強化により生産高は漸減することになった。

昭和の初期には朝鮮・大田および清州工場、台湾・潮州蚕種工場など、海外への進出が開始された。海外での販売網も整備されだし、1928年にはニューヨーク駐在員制度が発足し、1933年にはグンゼ・シルクコーポレーションに発展した。一方、国内の販売強化のために同年、株式会社林大作商店の増資を引き受け、翌1934年には同社を郡是シルク(現グンゼ産業)と改称した。²⁸⁾アメリカでの高規格生糸の販売の競争は、郡是・片倉間で熾烈を極めていた。両者で協議して協調する方向も模索されたが、結局、協調策は実現しないまま競争が続いた。

昭和初期の蚕糸業の不況に対応して、漸次国家統制が強化されていく状況から、同社では事業の発展性を求めて、多角化を進めることになった。多角化の目的は、人絹糸に奪われた生糸織物分野の見返り需要を確保するために、生糸の製品化とそれによる用途開発が必要と切望された。国家サイドでも、生糸の新用途を開拓するために、蚕糸中央会は新聞紙上に需要増進策を懸賞募集した。その応募の中から絹洋服地、レインコート、絹国旗、人造テグス、絹漁網などが新規用途として認められた。

(6) 製糸の成熟化認識と多角化

郡是は、この時点において既に製糸業が成熟化してきたことを認識し、1932年にはフルファッション婦人靴下に進出することを決定し、研究に着手した。1934年には兵庫県塚口に工場を設けて、試運転に入り、翌1935年には別会社組織として運営することにした。また1933年に絹製品などの研究を決定し、翌1934年には絹織物の試験生産に入った。しかし、この織布事業は発展せず、絹撚糸の生産のみが続いた。絹織物部門は朝鮮・大田工場で新鋭工場を設置し、チョゴリ、チマ用などの紋織物を生産し、国内では成功できなかった絹織布で一応の規模に成長し、終戦まで継続された。さらに1936年には、絹メリヤスの生産を目指して機械

設備の設置を行い、縫手袋、靴下、脚半などの試作を開始した。2年後の1938年には綾部編織工場を設置し、後に同社の主要事業の一つとなったメリヤス部門が細々と出発した。

一方、製糸に必要な周辺部門でも多角化が進められた。1928年にはまず、自社内で消費される味噌、醤油、食酢を供給する目的で、本社内に醸造工場が設立された。また桑に施す肥料を製造したが、後には朝日化学肥料株式会社を買収し、本格的な肥料生産を開始した。さらに、養蚕家の蚕室保温用の練炭を供給するために、宇部練炭工場を設置した。これらは、従来から生糸に関連した事業として営業してきたものを、本格的に独立した事業とした。

1933年には、取締役会で絹製品とともに人絹の試験研究を行うことを決定し、研究員の派遣とステープル・ファイバーの専門家の採用を行い、パイロットプラントの計画を立案したが、結局は実現しなかった。計画が不成功に終わった理由として、主に資金調達に問題があったといわれるが、それ以外に同社の実現化への決断に抵抗が強かったと思われる。²⁹⁾ 1934年には、従来から副蚕糸取引で関係のあった近江絹糸紡績株式会社の株式を取得し、役員の交換を行うなど提携を強化した。また、1938年には生糸市場調査事務所から入手したナイロンの分析研究を開始しており、生糸からの大転換がこの時点から模索されていた。中国大陸での戦争激化と第二次大戦へと世情が移り変わるとともに、蚕糸業も徐々に統制下に入り、1943年には統制会社の日本蚕糸製造株式会社が設立され、山崎工場など製糸工場17カ所、綾部など蚕種製造所7カ所が統制会社に吸収された。³⁰⁾ この間の1943年には、実態が合わなくなったことから、社名も郡是工業株式会社に変更し、航空機の部品や軍需用衣料の生産に転換した。

2 戦後復興期

終戦を迎えた日本経済は、混乱の極致に達していた。郡是も海外資産は凍結され、主な工場は業種転換と軍需工場化により、当面は操業を中止した。郡是工業は事業策定委員会を設置して、占領政策の方向を見極めた上で戦後事業の方向を決定するとして、従業員に対しては待機命令が出された。1945年10月にGHQから蚕糸業に関する指示がなされ、それによる政府の政策が明らかになるにつれて、同社は蚕糸業への復帰を図り、生糸輸出を促進することで国民の期待に応える方

策が決定された。

しかしこの方針も、ナイロンの出現によるアメリカ生糸市場の縮小、国際競争力の低下などにより、蚕糸業の限界を判断したGHQは、1947年に政策変更を行った。また蚕糸奨励策にもかかわらず、原料繭の減産が著しかったので、その解決策として、1946年に、郡是は創立の原点に立ち返るべく、養蚕・製糸の一体化を図るために蚕糸協力会を設置した。協力会は、「繭の増産と繭質の統一・改良を推進し、蚕糸業の興隆に寄与する」と宣言されたが、その後の農業の趨勢には抵抗することができなかった。同社の日本製糸業の将来性の判断はこの時点で終わっていた。

一方、郡是工業は、1945年11月には塚口工場でフルファッション（FF）編立機6台の整備が完了し、婦人靴下の生産を再開した。また経営基盤が壊滅状態になっていたため、戦後初の人員整理を実施しなければならなかった。³¹⁾ 本社工場などが賠償工場に指定されたが、1946年には日本蚕糸製造から製糸工場が復元を完了し、社名も郡是製糸に復帰改称した。しかしナイロンの本格的な生産により、アメリカ靴下用生糸市場は壊滅状態にあり、蚕糸業の経営環境は戦前と比較して大きく異なっていた。また桑園は、戦時中の荒廃と食糧難を解決するために畑などに転換されており、生糸の先行き感はずく、同社の製糸事業も大幅な縮小を余儀なくされた。

このような状況下で、一応製糸工場復元の体制をとったばかりの同社であったが、既に工場閉鎖を考慮せざるを得なくなったのは、製糸部門が織物用太糸に転換したため、原料繭の確保難が始まっていたことにも原因があった。³²⁾ したがって、既存の全工場で製糸業を復活することは困難となり、製糸に復元できない工場の整備に当たっては、生糸の一貫経営を行うことで対応することになった。つまり、蚕種⇨生糸⇨絹製品加工という一連の川下分野への一貫事業を行い、その生産、加工、販売を一元的に実施する方針を決定した。³³⁾ つまり具体的には、蚕種⇨製糸⇨絹撚糸⇨絹靴下・絹織物・絹経編みメリヤスの体系で工場を再統合しようとした。

この方針は順次実施に移され、1946年から1947年にかけて、復元製糸工場は19工場に限定し、蚕種製造所は6工場とした。加工部門としては、塚口工場はFF絹靴下、梁瀬工場が絹撚糸、本社工場は絹経編みメリヤス、萩原・津山・八鹿の各工場は輸出市場を目指した絹織物を生産した。宮津工場は綿メリヤスに集中し、

舞鶴は縫製を行い、それに醸造、油脂、練炭の非繊維部門を加えて同社の加工事業を形成した。この体制を確立するために、12事業所が廃止または売却処分された。³⁴⁾そうした体制づくりを進める一方で、製糸部門では自動繰糸機を導入し、工場の整理・統廃合を順次推進し、合理化を図るとともに、品質の向上とコストダウンを徹底的に追求していった。³⁵⁾同時に鴻巣工場や双三工場などの買収により、製糸基盤の拡充にも努力した。

また製糸部門の縮小に伴う余剰資源の活用を図り、将来的な事業拡大のために、戦前に着手していた繊維加工部門の育成強化に本格的に取り組んだ。³⁶⁾まず塚口工場の絹靴下をナイロン靴下に転換し、フルファッション婦人靴下を生産した。1949年からはトリコット婦人靴下を生産するようになり、1952年からは今後の成長性が最も期待される、シームレス・ストッキングの生産に入った。さらに合成繊維時代の到来に対応して、1954年には津山工場をナイロン・ミシン糸およびナイロン・ウーリー加工に転換して、合成繊維にも進出していった。ここに戦後の復興体制は確立した。

3 生糸の安定生産と多角化推進期

郡是製糸は、原料繭の減少が続いている蚕糸部門を、工場集約化によって競争力のある体質に強化し、一方で、靴下、メリヤスの両加工事業を拡充して、製糸に代わる事業の柱にする方針に変更した。合成繊維紡績などの新規事業を積極的に導入して、企業規模の拡大を図り、絹繭糸からの撤退や絹織物部門の縮小などの事業整備と、それに伴って生じた余剰経営資源の有効活用を行った。同社の業容は、1956年を境として、蚕糸主体の企業から繊維加工主体の企業に転換していった。この転換を決定したのは社長の波多野林一であり、それを受け継いで推進したのは次の社長の石田一郎であった。

(1) 製糸部門の効率化

製糸部門は、1958年の生糸不況の後、生産工場の合理化を逐次進め、1951年当時には全部で24工場があったものを10工場に集約し、そのうち8工場に自社で独自に開発した郡是式自動繰糸機を設置して生産性の向上に努めた。このように工場数は約42%にまで激減したにもかかわらず、1956年以降1971年までの間、年間

生糸生産量は1200トン台を維持し続けた。³⁷⁾閉鎖された製糸工場の多くは、急成長していた繊維加工部門の工場に転換していった。

1950年代後半には、日本の経済も成長期に入り、生活水準の向上、個人消費の増大、貿易の拡大などにより、民間の設備投資も急速に伸びていったが、郡是製糸の設備投資はそれらに少しずつ先行していた。生活様式の洋風化、職業を持つ女性層の増加、ファッション志向など、社会情勢は同社の靴下部門にとっては好ましい環境に変わっていった。

郡是製糸のこの時期は、生糸の生産量は合理化の中で維持しながら、余剰経営資源を活用して本格的な多角化の道を推進していった時代であった。従来からの企業風土を有効に生かしながら、新規事業のノウハウを学習していったことが、その後の同社の事業体制に大きな影響を与えることになった。

(2) 繊維二次製品分野への多角化

1950年代後半においても、引き続き繊維加工部門の積極的な開発を推進し、多角化の道を歩んでいった。1957年には亀岡工場を新設してレース事業を開始し、1958年には江南工場を新設してポリエステル混紡の合繊紡績に進出した。さらに、宮津工場はメリヤスからジャージー事業に転換し、メリヤス部門としては梁瀬、久世の両工場をメリヤス生産に転換し強化させる体制を固めた。1964年にはプラスチックフィルムを事業化し、従来の繊維関係とは直接関係の少ない事業への多角化も実施した。

トリコット靴下は、1957年頃から中小企業の乱立により、過当競争に入ったために、トリコット製品の本命である、婦人用下着の生産に転換した。しかしこの事業は、成長性が期待されたが、婦人下着市場も既に供給過剰、乱売状況にあるとして、当事業は中断された。³⁸⁾この時点で婦人下着の事業化には、生産技術の確立と同時にファッション性が重要であるということを学習したはずであるが、その効果が十分に生かされず、後に、同社はファンデーション事業に再度進出しているが、その事業を採算点に乗せるまでに比較的長時間を要した。この時期の新規事業参入の失敗の遠因は、戦後、肌着生産を5カ年間の中断をしたことによる、タイミングの遅れと販売ノウハウの欠如にあった。³⁹⁾

郡是製糸のメリヤス肌着の事業は、戦後すぐに本社工場で試みられたが、失敗に終わっていた。⁴⁰⁾メリヤス事業を開発したのは、残存設備の移管を受けて苦肉の

策として実施した宮津工場であり、メリヤス肌着をもって工場再建を決定した。技術やノウハウも営業権もない中からの出発に際して、「品質第一主義に徹する」、「共存共栄を実践する」、「一貫生産体制を確立する」の3つの基本方針を定め、徹底的にそれを実践していった。同社のメリヤス製品は、「金の品質、銀の価格」を標榜して、優良大衆品の生産を続けていった。⁴¹⁾品質は輸出用優等糸生糸を生産してきた同社の伝統であり、共存共栄は繭を購入する際の養蚕家に対する心得であり、一貫生産は戦後の経営確立の基本方針であった。つまり、生糸生産の企業風土がそのまま生かされて、製品の転換を図ったといえる。生産面では伝統的な価値観が生かされ、伸縮性に富んだ、丈夫でソフトな軽いメリヤス製品が作られた。

メリヤス工場での品質管理は、着心地が良く、伸縮性に優れ、型崩れしないで堅牢なものを「金の品質」と呼び、製品の企画設計を消費者の満足に合わせ、原料の購入品質を厳格に選定し、各工程で品質を絞り込み、次工程に保証する作業を行い、品質をすべてに優先させる徹底した指導がなされた。1950年代から、QC (Quality Control; 品質管理) の思想が導入されて、浸透していった。この志向が全社的に行き渡り、同社の各事業分野において「品質のグンゼ」のイメージを世間に形成していった。

しかし、後発として参入した事業の同社の販売網は弱体であった。そのために、当時の商慣習を打破する「建値制の採用」「予約制度」「代理店会の結成」という新方式を考えだし、販売ルートを確認していった。これは繊維二次製品の流通政策としては画期的なものであり、注目を浴びるとともに、一つの販売の方向性を示すものとして後に多くの企業によって採用された。無から出発したメリヤス事業は、1950年の宮津工場再建から始まり、1950年代には基盤を確立した。1960年には靴下に匹敵する主力商品に成長し、同社の成長と拡大に大きな貢献を果たした。

レースと合成繊維紡績への進出は、生糸の加工製品による企業規模の維持と生糸需要の拡大に目的をおいた、郡是製糸のそれまでの方針からの離脱を意味していた。生糸の将来性に問題を感じていた同社では、新規の事業により企業構造を転換することに目的がおかれた。これらの事業に関しては、技術的な蓄積がなかったため、レース事業では先発企業との技術提携が行われ、加工度の高いオールオーバー・レース地の生産により、事業の早期安定化が図られた。紡績事業では

多くの担当者が、原料メーカーや紡績会社に技術研修に通った。販売は、専門商社を通じて行われた。

4 製糸部門縮小と多角化部門成長期

1960年代後半の日本の蚕糸業は、和装ブームに乗り若干の糸価の変動はあったものの、戦後では最も安定した時期であった。国内需要の好調さに支えられて糸価は恒常的に高騰し、1966年を境として生糸の輸出入は逆転した。1960年に政府は、貿易為替自由化計画大綱を発表したが、農産物の中でも蚕糸業は国際競争力が高いものとして、1962年には繭・生糸の自由化を実施したが、翌1963年には生糸の輸入が始まり、わずか3年後には国際競争力を失うまでに構造が変化していた。1966年当時の日本の生糸価格は、世界水準と比較して1Kg 当たり約1400円⁴²⁾の開きがあったといわれていた。

(1) 製糸部門の縮小

1960年代は、グンゼの製糸部門も好調裡に推移し、1969年には戦後最高の生糸生産量を記録したが、それ以降は横這いから減少傾向に転じた。1970年にグンゼ・ニューヨーク社を通じて61俵の生糸が輸出されたが、これがグンゼの最後の生糸輸出であった。創業以来生糸輸出によって成長してきた同社も、84年目に⁴³⁾して根底から創業の方針が覆されることになった。

生産性の向上と原料繭の減少とから、工場の集約化は一層進み、1973年には5工場体制になった。福知山工場が製糸部門からメリヤス部門へ転換したことから、同社発祥の地、京都府下での製糸工場は皆無となり、「郡是」である蚕糸業の振興を目的に出発した同社も蚕糸業の趨勢には抵抗しえなかった。技術的には、自動繰糸機の高性能化や人工飼料の研究などが実施されたが、根本的な体質強化にはつながらなかった。同社は、桑園に対する助成、奨励金の支給、各種補助金などの養蚕家育成策を実施したにもかかわらず、原料繭は1957年の収繭量を戦後の最高として年々減少していった。⁴⁴⁾

織物は、広幅織物は合成繊維のプリント地を中心に生産した。小幅分野では和装用のチリメン、紋表地などを生産していたが、外注生産に比重が移動し、3分の2以上が外注に頼ることになったため、製品の品質保証を目的としてグンゼ精

練株式会社および北丹燃糸株式会社が設立された。

(2) 総合繊維メーカーへの志向

1965年には、ファンデーション開発室を設置し、製糸部門から撤退した倉吉工場ファンデーション事業を開始した。グンゼ・ニューヨーク社による業界調査と国内の市場調査からファンデーション事業の成長性に注目し、また製品の性格からも婦人靴下、肌着のシナジー商品として必要であり、事業化を決定したものであった。しかし1967年に独立したファンデーション事業部門は、1970年までは創業の時期であり、まだ経営の基盤が確立したとはいえない状況であった。それまでの代理店販売から直販方式に変更し、グンゼ販売会社の販売力にも助けられながら、斬新なヨーロッパ調の高級品志向の強い新製品の投入が効を奏して、事業は躍進し、10年目の1975年にしてようやく当事業の基礎を固めた。⁴⁵⁾高級化路線の一環として、フランスやイタリアのファッション衣料企業との提携も進めた。新規参入事業のタイミングの遅れは、軌道に乗せるまでの時間がかかることを示していた。婦人衣料ではファッション性の重要さが認識された。

既存事業のメリヤス部門では、宇都宮工場の新設を行い、1966年に綾西郡是、1970年には出雲グンゼ、東北グンゼなどの子会社を設立し、1976年には年産1442万デカを生産するようになった。後発のグンゼがメリヤス分野で成長できたのは、「製品の品質が企業の将来を決定する」との考え方の下に、生産量を増大する中にも、消費者の信頼を得る品質を保持し、製品は3%以上縮まず、染色は一般家庭の洗濯を基準として堅牢に、晒は極力ソフトに⁴⁶⁾を基本的な条件とし、工場間の品質のバラツキを排除して管理された。また人間工学を取り入れたパターン設計を行った。

メリヤスの関連商品としてニットウェアへの進出を図ってきたが、ファッション性の強いこの製品分野では、メリヤスのノウハウは生かすことができずに低迷した。1965年頃から、繊維産業を成長させるには、ファッション化を推進して知識集約産業に育てる必要があるとの認識が高まり、同社ではニット事業にその役割を果たさせることに決定した。

しかしファッション製品は、高付加価値商品であるがリスクも大きく、メリヤスとはまったく異なった独自の生産方式と流通経路を持たなければ事業展開はできないと判断し、1971年には事業部に独立させた。事業の展開のために商品企画

力の強化を図り、ブランドも新たに設定され、ブランドごとの専門会社を設立した。さらに1974年からグンゼ・ワールドテニスを主催していたことから、急成長していたスポーツウェアの分野にも進出し、「総合繊維メーカー」を目指すようになった。

靴下事業は、1964年には操業短縮を実施するなど不況色が強く、その後に数量的バランスは回復したが、価格は低下していった。この状況を救ったのが、従来のシームレス靴下から、流行の兆しの見えていたパンティストッキングにいち早く転換したことであった。パンティストッキングの技術は、既に生産していたタイツから得ることができた。この製品転換には、設備の強化が必要であった。1970年には、同社の靴下部門を抜本的に強化するために、九州グンゼを設立してパンティストッキングの生産体制を確立し、1976年には年間生産量1500万デカに達した。

レース部門は、1960年代前半は極めて好況であったが、1965年に入ると様相は一変し、低迷期に突入した。好況を背景に設備機械の増設、新規企業の参入、オーストリアや韓国からの輸入急増などにより、需給関係が大きく崩れたことになった。このような情勢下で、染色機能の付加を行い、新製品の創出に努めた。しかし同社の拡大計画は挫折し、大きな損失を発生させたため、抜本的な経営体質の改善が必要になった。

1975年より、従来からの広幅服地レースのシーズン性を克服するため、積極的に細幅レースの生産を拡大し、同社のファンデーションやメリヤスへの需要にも応えるようにするとともに、縫製業者と幅広い接触を持つグンゼ・ミシン糸の販売先との提携を密にして、レース部門の基礎を固めるようにした。

特に、この間に進められた「無疵刺繍運動」は画期的な成果をあげ、この効果がメリヤス、靴下、ファンデーションの縫製工程にも応用され、実験計画法が生産効率の向上に活用される端緒となった。⁴⁷⁾この運動で不良率は3分の1に減少し、生産性の向上とコストダウンに多大の貢献を果たした。

合繊加工ではミシン糸を中心とした営業方針に転換し、合成繊維紡績は、ニット用糸を中心に新製品を開発し、ニット生地を生産に入り、名称はテキスタイル事業部に改められた。しかし、合成繊維の仮燃糸事業は採算に合わないことから1974年に撤退した。

国際化に対応して、現地法人との合併による海外進出も始まり、1971年には韓

国でメリヤス肌着の生産を開始し、翌72年には香港で合織ミシン糸を生産するようになった。

(3) 非繊維部門への進出と販売網強化

非繊維事業としては、1967年には不動産事業への進出を行い、ゲンゼ不動産株式会社を設立した。続いて、従来から生産していた製糸機械の生産部門を独立させて機械事業部を設置し、製糸用機械およびプラントの製造販売を行い、プラスチック用の金型生産を始めた。またメリヤス部門の設備を自社生産に決定し、編機の製作にとりかかり、1974年から本格的に実用機の生産が始まった。製糸用の廃水処理装置にも進出しているが、同社の使用設備装置の開発を中心に当事業は進められた。

プラスチック部門では、取り扱い品種を拡大するとともに守山工場を新設して事業の拡大を図り、またプラスチック技術の提携先であった高分子工業を系列化し、郡是高分子工業株式会社に改称することになった。1973年には守山工場内にプラスチックにグラビア印刷するゲンゼ包装システム株式会社を設立した。

さらに緑化事業にも参入して、非繊維分野の展開を促進した。同社は養蚕用の桑の栽培技術、肥培管理、土壌の研究について創業以来の経験と技術を保有しており、原料繭の取引を通じて農村との結びつきが強く、樹木の委託栽培を行うに容易な要素を持つなど、緑化事業に取り組むに有利な条件を持っていた。これを社会的国民的要請となった環境保全、自然保護の分野で生かそうとの発想から、1972年に事業計画が立てられた。しかし同社の他の部門とまったく異色な事業であるため、1976年に造園会社と一体となったゲンゼグリーン株式会社に統合した。

この間に経営管理面では、1960年から事業部制を採用し、各事業部門に大幅な権限を委譲しており、それぞれの事業部が独自の経営ノウハウを形成するとともに、その中で重要なものは全社的な「運動」を通じて、共有化に努めた。QC活動に注力して「品質のゲンゼ」のイメージを確立するとともに、1967年には社名を「ゲンゼ」に改称し、将来に備えた。この時点で、「製糸」からの決別が意図されていたと思われる。

全国主要都市に営業所を設けて、地域の流通実態を把握し、的確な市場情報を生産部門にフィードバックすることで生産計画の効率を高め、有効な戦略を立案し、優良小売店の系列化を目指した。さらに販売体制の効率化を行うため、流通

段階を再編成し、1971年から1974年にかけて全国各地に17社のゲンゼ製品の販売会社を設立した。⁴⁸⁾その目的は、従来の代理店方法による販売では量的拡大に無理があり、代理店間の競争激化や重複投資を招く結果となったことの解消にあった。同社の特約代理店である「G 地区代理店」の中にも、問屋業から撤退するものや、営業の維持が困難になった企業も存在するようになっていた。このような事態に対して、当時すでに地域別に細分化された販売組織を研究し、ゲンゼ独自の販売網を形成することが検討された。

最初に同社の最有力代理店であった株式会社又一洋行との間で、ゲンゼ製品の専門商社を設立することで合意し、又一ゲンゼ販売株式会社が設立された。販売会社の質的充実、体質強化は、1976年に「市場深耕作戦」として運動が展開された。1カ年の運動の成果として、市場把握の仕組みづくりとともに、さまざまな販売ノウハウが開発され、社内でのその共有化が積極的に進められ、得意先の販売能力に応じた目標設定、市場戦略、セールスマン活動の標準化など、管理も定着した。販売会社の展開により、8カ所あった営業所は3カ所に整理され、営業関係男子社員の35%が販売会社に出向することになった。⁴⁹⁾

配送の合理化を図るために、1973年、流通加工機能を持ち、立体倉庫を有するゲンゼ物流株式会社を設立した。

5 製糸部門の縮小・撤退と総合繊維メーカーへの推進期

石油ショックの混乱の中から出発した1970年代後半は、経済の低成長と構造転換により、企業経営も大きく転換せざるを得なかった時期であった。その中であって多くの企業が赤字経営に陥ったにもかかわらず、ゲンゼは順調に利益を獲得することができた。

(1) 製糸部門の撤退

蚕糸事業部は、原料の確保が年々低下し、操業度を維持することが困難になり、収益性は低下していった。減少する原料繭事情に対応して、工場の集約化をさらに進め、1978年には長井、江原の2工場を閉鎖して、本宮、前橋、鴻巣の3工場体制にした。1979年には機械設備を最新式の自動繰糸機に更新し、品質の向上と生産性のアップに努力したが、原料繭面の対策はなす術がなかった。その結果、

1981年には鴻巣工場の閉鎖、翌82年には前橋工場の休止により、本宮工場（福島県）の1カ所に全製糸部門は集約された。最盛期には1万釜を越す設備を保有していた同社も、ここに216釜（自動繰糸機9セット）のみの生産設備に縮小したのであった。

その本宮工場も1984年11月に、新設した子会社グンゼシルク株式会社に製造および営業権を委譲し、グンゼとしては創業以来の主力事業であった製糸業から撤退した。これは、グンゼの完全な事業転換を意味したのである。そのグンゼシルクも1987年には製糸から完全撤退した。⁵⁰⁾

（2）ファッション産業への変身

メリヤス部門は、生産システムの合理化、省力機器の開発導入を積極的に進めたため、コスト競争力が高まり、品質の良さと相まって好調であった。作業者の多能工化とロボットおよびコンピュータの採用による「グンゼ・ソーイング・システム（GSS）」を完成させ、労働集約的な縫製作業の合理化に成功した。高級品とヤング向けの市場を開拓するために新製品を投入していったことが功を奏し、順調に推移した。1981年には中国とメリヤス製品を契約輸入するための技術援助契約を締結した。またジャンヌ・ランバン社（フランス）との間に紳士肌着類および靴下類に関するライセンス契約も結んだ。

靴下部門は、消費者の嗜好に対応した多様な製品アイテムを揃えたとともに販売に力を注ぎ、販売量の伸びが見られた。しかし1980年代後半頃から、パンティストッキングの販売ルートとして、通信販売が拡大されたのにつれて、大手メーカーの販売シェアは伸び悩んだ。

ファンデーション部門は、ルー社（フランス）と製造技術に関するライセンス契約を締結し、新製品の開発と積極的な販売促進活動を継続したが、石油ショック後の需要減退は厳しく、在庫処分も重なって1978年には業績が悪化した。1980年からは新ブランド商品の投入、高付加価値製品の拡販に注力したが、リーディング商品がなく、業績の回復は遅々として進まなかった。しかし1980年代に入ってようやく、「ルー・グンゼ」「モニカ」などの高級ブランドの知名度が高まってきたために、採算性は回復してきた。

石油ショック後の合繊加工や合繊紡績は不振で始まったが、1978年頃からは回復基調となり、特に合繊ミシン糸の需要はアパレル・ユーザーにその優秀性が認

められて、好調であった。ニット、レースの素材関連は消費需要の低迷により不調で、1978年にレース部門から撤退した。新事業のスポーツウエア部門は、1979年に米国テニス・プレイヤー、トレーシー・アン・オースチンとの間で、彼女のブランドを付した婦人テニスウエア、カジュアルウエアおよび付属品について、東南アジア（後に全世界）での独占契約を結び、商品化を計るなど企画力の強化を図り、販路の開拓など基盤が固まるにしたがって、伸びが著しくなってきた。また米国テニス協会の代理人と、日本における「US OPEN TENNIS」ウエアの製造販売権の契約を結んだ。ブランド志向が高まる中で、これらのブランドは有利に働いた。しかし、1983年に入ると好調に推移してきたスポーツウエアも、多くの企業が参入したために過剰生産となり、採算性は低下してきた。

総合繊維メーカーを目指すグンゼは、1990年頃からインナー部門（肌着など）とアウター部門（上着など）の両部門で再編・強化に乗り出した。インナーは約150種ものブランドを2～3年かけて約50ブランドに整理統合し、中核ブランドの確立を進めようとした。アウターでは、ゴルフ、マリンスポーツ、モーター・スポーツなどのマニアの増加が期待できる分野を対象に、新たなカジュアルウエアのブランドを投入し、脱インナーの柱に育てて行く方針をとりだした。紳士衣料に関しても、著名デザイナーとの提携により紳士スーツの開発を行い、販売では若者向けのトップモードだけを集めた、「マージショップ」のチェーン展開を進めていった。

（3）非繊維部門の拡大

プラスチック部門は、石油製品の高騰から原料高の製品安のため、販売量は増加したが、収益は伸び悩んだ。1980年代から、収縮性の高い特殊フィルムなどの拡販により、収益は確保できるようになった。フィルムからの一貫生産を行うために、1984年に、三井石油化学と合併で守山工場に隣接して、滋賀フィルム株式会社（グンゼ出資比率51%）を設立した。1986年からは、透明誘導性フィルムの製造を始め、電子機器メーカーなど新しい需要先の開拓に入った。

機械製作部門は、金型、公害機器の売上げが低調であったが、1980年から人件費の高騰に対応した省力機械が貢献しだして、採算性は回復したが、全体的には低調であった。ダイナカスト・インターナショナル社（イギリス）から亜鉛精密鑄造部品の技術援助を受けるためにダイナカスト・ジャパンに資本参加した。そ

の結果、電機、事務機用の金型需要が開拓され、業績は向上してきた。1990年代に入って、綾部工業団地に用地を獲得して、自社で培ってきた繊維機械や包装機械の技術に、エレクトロニクス技術を付加したメカトロニクス関連の事業に進出することにした。

低成長時代に対応するために、1978年度は「総原価低減（TCR）運動」を、1979年度から「新商品・新技術の開発（PMT）運動」を全社的に展開した。製糸から完全撤退を決定した1987年には、創業100周年を迎える1996年を完成年度として、高機能樹脂やバイオ、商業・スポーツ施設経営など、非繊維分野の事業展開を意欲的に推進するための長期経営ビジョン「V100」を設定し、現在進行中である⁵¹⁾。創立100周年記念までには、非繊維部門の売上比率を現在よりも10%アップした25%にまで高め、業容を一変させるとしている。それは、土地の有効利用を考えて、兵庫県尼崎市にある塚口工場の跡地を再開発して、1982年に西武百貨店と共同して実施した、百貨店、専門店、飲食店、文化施設などを集積させたショッピングセンター「塚新」の開発に成功したことに基づいていた。

6 グンゼ株式会社の戦略構想

グンゼは戦前からすでに、製糸が成熟産業に至っていることを認識していた。戦前の一時期に人造絹糸やナイロンなどの研究を行っており、製糸メーカーとしては珍しく、綿紡績会社と同様の戦略志向を持っていたものと判断される⁵²⁾。したがって、川下部門としての絹靴下へと進出していったのは当然であった。しかし、製糸の成熟化を認識していた同社においてさえ、最高の繊維である生糸産業が崩壊するとは考えておらず、将来的にも有望と考えられてきた。また合繊分野への進出に必要な資本的蓄積もある程度可能であったと思われる同社で、合成繊維への進出を断念したのは、生糸が捨てられなかったからに他ならない。

そのような体質を維持しながらも、グンゼの戦後の戦略展開は、多角化の推進によって製糸中心から、総合繊維メーカーへと転換する過程であった。素材の生産から出発して、その需要の拡大のために絹靴下に進出し、そのシナジーを生かしながら繊維二次製品に転換を図り、繊維二次製品分野での多角化・多様化を展開する戦略をとった。多角化の目的は、当初は生糸の需要拡大を図るために、生糸の加工に重点がおかれたが、生糸需要の限界を見極めた時点で、成熟産業の脱

図表 2-1 販売構成比による事業構造

(単位：%)

事業部門	1950年	1955年	1960年	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年
蚕糸	生糸	66.5	63.1	41.7	32.6	28.4	15.9	9.7	2.3 (撤退)
	靴下	2.2	2.1	1.2	1.0	0.6	0.4	0.2	(撤退)
	計	68.7	65.2	42.9	33.6	29.0	16.3	9.9	2.3
織維	メリヤス製品(Y)	3.2	5.2	16.5	25.7	28.0	45.4	48.1	51.1
	靴下	11.5	12.7	18.1	19.0	18.4	13.4	16.7	18.4
	合繊ミシン糸		1.7	7.7	7.4	6.5	3.3	3.0	4.4
	ニット製品						1.9	4.4	5.1
	レース			2.6	4.3	2.5	0.6 (撤退)		
	ニット生地						0.5	0.6	X
	ファンデーション					3.2	4.3	4.6	5.3
	織物	5.0	8.0	4.8	3.5	4.0	5.3	6.5	3.2
	テキスタイル(X)								1.7
	合繊紡績糸			4.0	5.5	4.9	1.8	0.8	X
加工	燃糸・縫製	8.1	4.1	(撤退)					
	染色その他						1.4	0.8	0.8
	計	27.8	31.7	53.7	65.4	67.5	77.9	85.5	90.0
非繊維	プラスチック				0.6	2.2	3.6	3.7	6.6
	機械類その他	3.5	3.1	3.4	0.4	1.3	2.2	0.9	1.1
	計	3.5	3.1	3.4	1.0	3.5	5.8	4.6	7.7
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) グンゼ株の有価証券報告書から計算した。1950年度および1990年度は3月決算、1955～85年度は各11月決算での数値である。部門の統廃合が多いため事業内容(X:テキスタイル、Y:メリヤス)で調整した。

成熟化戦略をとり始めた。

創業以来の生糸を捨てるための戦略として、まず最初は、投資レベルを維持しながら生産の効率化を行い、選別縮小の戦略に移った。グンゼは、創業時からメーカーとして品質向上と生産性向上を至上命令としながら、一方では多角化を志向しており、この基本理念がこの時にも生かされた。脱成熟化戦略は、1950年代に始まったが60年代から急速に進められたものと、われわれは考える。同業他社と比較して早かったものといえよう。

1960年代後半に入ると、多角化は一層推進され、製糸業からの撤退を意識した戦略が実行されて、最後の収益を絞り出すミルキング戦略に移行した。これは1970年代まで続いたが、最終的には製糸部門から撤退を選択せざるを得なかった。創業の事業であっても、捨てる決断があつてこそ企業は生き残れることを示していた。

グンゼの事業転換の推移は図表2-1のようにまとめられる。

図表 2-2 グンゼの業績推移 (単位: 百万円)

		1973年	1975年	1980年	1985年	1990年
営業	売上高	77,609	87,483	150,449	151,466	179,995
	売上原価	64,107	74,514	127,093	124,715	138,139
	売上総利益	13,502	12,969	23,356	26,751	41,856
	一般管理販売費	6,347	7,461	12,924	17,994	32,638
営業利益		7,155	5,508	10,432	8,757	9,218
営業外	営業外利益	1,939	2,506	3,465	3,807	6,065
	支払利息割引料	2,480	3,923	3,681	1,760	1,287
	他の営業外費用	1,166	241	1,291	1,394	1,127
経常利益		5,448	3,850	8,925	9,410	12,869
特別利益		386	412	1,295	480	121
特別損失		2,421	585	1,493	271	311
税引前当期利益		3,413	3,677	8,727	9,619	12,679
法人税及び住民税		1,288	1,833	4,200	4,910	5,750
当期純利益		2,125	1,844	4,527	4,709	6,929

(注) グンゼ株の有価証券報告書から計算した。1973～85年度は各11月決算、1990年度は3月決算での数値である。

一方では、製糸業で蓄積した資金とノウハウを活用しながら、新たな戦略的学習を継続し、シナジー効果のある目的の明確な多角化を実行していった結果、失敗も多く経験しながら、体質転換とコア・コンピタンスの形成に成功したものと、われわれは分析する。失敗した事業は、その産業が開発期から成長初期にある場合は別にして、生産財である製糸業のノウハウで対処できない最終消費財分野へ参入した時であった。例えば、靴下事業やメリヤス事業は、ファッション性よりも製品の品質が優先するのは、素材としての生糸に比較的近い製品特性を持っていたからであり、生糸の生産ノウハウを十分に生かすことができた。絹靴下は参入時期が早く、創業者利潤を獲得できたから、生産財分野から消費財分野への転換であったにもかかわらず、比較的スムーズに実現できた。しかし、ファンデーション事業などでは、婦人靴下と同じ顧客層をターゲットとしていたにもかかわらず、採算性を確保するのに時間がかかったのは、ファッション性が重要なことを学習しないで、成長後期に参入したことが原因であった。失敗を経験しながら、消費財分野に参入するノウハウと核能力を習得していった。参入時期と経営ノウハウが、事業成功には最も重要なことがこの事例から理解できる。

グンゼの経営成績は図表 2-2 のようになる。

図表 2-3 グンゼの財務推移 (単位: 百万円)

		1973年	1975年	1980年	1985年	1990年
資産	流動資産	45,811	45,712	60,284	58,683	97,441
	有形固定資産	14,385	13,895	17,637	20,382	39,996
	無形固定資産	27	66	64	95	117
	投資	5,483	6,620	10,764	19,101	52,763
	繰延資産	0	0	0	0	0
合計		65,706	66,293	88,749	98,261	190,317
負債	流動負債	32,732	30,637	39,442	28,119	44,135
	固定負債	11,295	10,063	8,271	6,095	38,855
	引当金勘定	2,652	2,766	1,954		
	合計	46,679	43,466	49,667	34,216	83,090
資本	資本金	5,557	5,984	7,041	9,579	17,325
	法定準備金	2,516	4,075	5,704	10,212	21,290
	剰余金	10,954	12,768	26,337	44,254	68,612
	合計	19,027	22,827	39,082	64,045	107,227

(注) グンゼ株の有価証券報告書から作成した。引当金処理は、年度によって異なっているため、そのままの形で表示した。1990年のみ3月決算で、あとはすべて11月決算である。

グンゼの業績は順調であり、石油ショック後も確実に利益を確保していた。石油の高騰によるコスト問題も順調に消化していったことを示しており、事業転換がうまくいったことになる。環境判断が比較的的確に行われていたことが、有効な戦略と結びつき、業績確保が可能になったのであった。また石油ショック時に投機に走らず、無理な在庫投資を行わなかったことが利益を安定化することになった。

グンゼの財務体質は、転換社債やワラント社債の発行によって資金調達を行い、財務体質の改善・強化を図っていた。新規事業への進出に関して、関係会社への積極投資が続いており、投資勘定が急激に増加していた。売掛金勘定の増加による流動資産の増加も著しく、回収方法に変化が生じていることを示していた。

また、バブル期において資金運用を行っていることが総資産額を増加させることになっており、財務的には問題点を残した。一方、製糸からの撤退によって購置資金が削減されたことは、季節的な資金変動をなくしたことになり、資金的には安定性を増すことになった。

グンゼの財務状況は図表 2-3 の通りである。

注

- 1) グンゼ株式会社の社名は、郡是製糸から始まり、郡是工業、郡是製糸、グンゼと変化してきた。記述はその時代に応じた社名を使っているが、一般的な通称としては「郡是」または「グンゼ」を使用している。
- 2) 石井寛治『日本蚕糸業史分析——日本産業革命研究序論』東京大学出版会、1972年、57頁および68～69頁。石井寛治は、製糸業経営を「優等糸」生産のⅠ類と「普通糸」生産のⅡ類とに分類し、分析を行っている。グンゼはⅠ類に位置づけられて、その代表的存在の企業としている。ちなみに、片倉はⅡ類の代表企業である。
- 3) 郡是製糸株式会社を設立するために必要な諸書類の中から、明治28年（1895）11月10日付『郡是製糸株式会社目論見書』（コピー）および『郡是製糸株式会社設立趣旨及び方法書』（コピー）によった。
- 4) 瀧澤秀樹『日本資本主義と蚕糸業』未来社、1978年、163頁、およびグンゼ株式会社社史編纂室『グンゼ株式会社八十年史』グンゼ株式会社、1978年、137頁。ただし、『グンゼ株式会社八十年史』では、この時の優先株9000株の増資を行うのに際し、応募者が少ない場合を想定して、神栄に3000株の引き受けを依頼し、内諾を得ていたが、応募株が多かったために、結局はわずか100株の引き受けとなった。法人株主の最初ではあったが、それほど影響力を与える出資ではなかった。
- 5) 村上佑二『綾部町史』綾部町史編纂委員会、1958年、218～219頁および265頁。
- 6) 同上書、42頁。
- 7) 同上書、97～103頁。
- 8) 高橋経済研究所（高橋亀吉）『日本蚕糸業発達史（上巻）』生活社、1941年、179～183頁。
- 9) 京都府蚕糸同友会資料委員会編『京都府蚕糸業史』京都府蚕糸同友会、1987年、2頁および6頁。
- 10) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、40頁。高倉平兵衛は、群馬県・福島県で養蚕技術を修得し、伝習所の指導者となった。新庄倉之助は、郡蚕糸業組合の書記のまま群馬県などで技術修得を行い、巡回教師となって地方養蚕の技術向上に努めた。
- 11) 京都府蚕糸同友会資料委員会編、前掲書、425～426頁。
- 12) 村島満『波多野鶴吉翁伝』郡是製糸株式会社、1940年、119～120頁。
- 13) 京都府蚕糸同友会資料委員会編、前掲書、3頁および546～547頁。
- 14) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、72頁。
- 15) 同上書、71頁。役員の地域別バランスをとるために、有力メンバーを「相談役」として就任させたため、総勢15名の相談役という大量メンバーとなった。
- 16) 石井、前掲書、422頁。郡是製糸社長の波多野鶴吉は、郡内の蚕糸業組合の組長であったから、当然、養蚕組合との関係も深かった。したがって、「特約取引」を容易に結べる状況にあったといえる。それが製糸業界のトップを切って特約契約を実施できた最大の要因であったと考えられる。ただし、特約取引に関しては片倉製糸の方が早いという説もある。

- 17) 郡是製糸株式会社『第5期（1900年）営業報告書』「営業の概況」による。
- 18) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、110頁。
- 19) 野田信夫『日本近代経営史』産業能率大学出版部、1988年、122頁。波多野鶴吉は、1890年3月に、京都府船井郡須知会堂で牧師留岡幸助から洗礼を受けていた。波多野は「愛と営利、道と業の一元化」を理想としていた。彼の周辺にいて影響を与えた多くの人達がキリスト教信者で、彼らとの付き合いが信仰に入る契機となったようであった。
- 20) 郡是製糸株式会社『第14期（1909年）営業報告書』「営業の概況」。郡是を越えた「郡外」への進出に関しては、「良質の生糸を機屋に供給することが我社の使命である」と波多野鶴吉は、既に考え方を拡大していた。そのためには、郡内に限定することはないとの考えに至っていた。
- 21) 石井、前掲書、72頁。郡是製糸株式会社『第25期（1920年）営業報告書』および『大正9年度末（1920年）株式分布状況及び主要株主名簿』。この時期、郡是製糸は生糸売込問屋の前渡金金融から脱皮した。「社業の好不況にかかわらず、終始堅実な決算方針を保持して、努めて社内留保の増額を図ってきた」ことから、メインバンクの直接融資が可能になった。
- 22) 瀧澤、前掲書、165頁。
- 23) 石井、前掲書、355頁。しかし「教育の郡是」に対しては、批判的な意見も多かった。同社の従業員教育に対する批判はその中心人物、川合信水に対する批判でもあった。従業員教育は、昭和初期に行われた「完全運動」、「緊張週間」、「機敏運動」などの各種運動と相まって、作業現場での重荷となっていった。それに対する批判が強まり、郡是製糸の従業員教育を主宰し、独特の社風づくりに大きな影響を与えた川合信水は、1935年に退職した。
- 24) 瀧澤、前掲書、95頁。
- 25) 拙稿「産業振興策と個別企業の戦略展開——神戸生糸市場創設と関西生糸系企業」『甲南論集』第17号、1991年、25頁。
- 26) 同上論文、26頁。
- 27) 社史編纂委員会編『グンゼ産業株式会社50年史』グンゼ産業株式会社、1981年、45～54頁。
- 28) 松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究——片倉製糸を中心に』東京大学出版会、1992年、279～281頁。
- 29) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、264頁。人材を引き抜き、工場用地まで確保して、人絹事業が実現しなかったのは、企業のドミナント・コア・リジョン（優位連合体）の生糸へのこだわりが強く、生糸市場に脅威を与える事業に参入するには抵抗が強かったとわれわれは考える。
- 30) 同上書、350頁。
- 31) 郷司浩平・高橋亀吉・土屋喬雄・中西寅雄・宮本又次監修『戦後経営史』日本生産性本部、1965年、71頁および83頁。日本経済の再建という目的から、他企業に対する

支配力を排除するための対策がとられた。郡是製糸は、特別経理会社に指定されたため、多額の損失を出したが、他の特別経理会社のように減資することはなかった。

32) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、412頁。

33) 同上書、416頁。社史内の資料1945年11月24日付『取締役会報告書』および1947年5月『工場長会議資料』によった。

34) 同上書、417頁。この時期、郡是製糸は、製糸環境についての見通しが確定せず、さまざまな試行錯誤が行われたことがうかがえる。

35) 高田利七編『日本製糸協会十年史』日本製糸協会、1958年、165頁。

36) 郡是製糸株式会社『第54期（1950年）営業報告書』「営業の概況」による。

37) 郡是製糸株式会社『第60期（1956年）有価証券報告書』「生産実績」。第60期（1956年）から第75期（1971年）まで1200トン以上の生産量を維持続けた。

38) 郡是は、1965年に「ファンデーション部門」に再度進出することになった。その時点で再進出の困難さと辛酸を経験することになるが、最初の進出時期に、明確な戦略策定と適切な目的達成の努力をしておれば、かなり違った結果になったことは十分予想される。経営戦略の重要性がこの事例からも認識された。

39) 郡是製糸株式会社『第63期（1959年）営業報告書』「営業の概況」による。

40) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、495頁。

41) 郡是製糸株式会社『第59期（1955年）営業報告書』「営業の概況」。なお、メリヤス部門の成功は、当時の宮津工場長、岩内菊治郎の功績が高いと同社では評価している。

42) 日本蚕糸新聞社編『蚕糸年鑑（1968年版）』123～124頁。中国糸のCIF 価格比では、1Kg 当たり約1550円程度の差額となったが、諸掛・関税を入れるとこの程度になると推定されていた。

43) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、587頁。

44) 郡是製糸株式会社『第55期（1951年）有価証券報告書』「第3、営業の状況」「3、生産実績、（2）主要原材料の状況」。この期以降の各年度の有価証券報告書の同事項を比較したものである。

45) グンゼ株式会社『第79期（1975年）営業報告書』「営業の概況」。

46) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、623頁。

47) 同上書、651頁。

48) グンゼ株式会社『第75期（1971年）有価証券報告書』から『第79期（1975年）有価証券報告書』までの各年度版の「関係会社投資有価証券明細書」から抽出した。

49) グンゼ株式会社社史編纂室、前掲書、768頁。

50) 『日本経済新聞』1987年10月21日付記事「地方経済」24頁。

51) 『日本経済新聞』1987年10月13日付記事「地方経済」11頁。

52) グンゼは、戦前に「近江絹糸紡績株式会社」と提携関係に入り、グループ企業化を進めていたが、戦後の資本集中排除法により提携関係を破棄した。提携関係に入った目的は、紡績会社と同様に繊維の総合化を図る意図があった。その他の製糸会社では、片倉工業が「日東紡績株式会社」を傘下におき、スフと綿紡績、毛紡績を実際に事業

として経営していたから、当然、巨大紡績会社と同様の戦略思考を持っていた。この2社以外に純然たる製糸会社では、そのような戦略を志向していたのは見当たらない。

第 3 章 神栄株式会社の戦後の戦略展開

神栄株式会社は、神戸港からも生糸輸出を行えるようにするため、神戸地域の財界人有志によって設立された。神戸での生糸市場が開設されなかった期間は、生糸売込問屋としての機能は横浜におき、神戸では貿易業を営業した。したがって、製造会社というよりも生糸の商事会社として生成・発展してきたものであった。

神栄が製糸業に参入したのは、昭和初期の金融恐慌時に、生糸売込問屋として実行してきた生糸代金の前渡金が回収不能となり、その見返りとして、やむなく製糸業経営を始めたものであった。同社は企業体質としては貿易業、商社としての性格が強く、結局は製造業の技術修得、経営ノウハウの取得、革新的な製造システムの構築ができないままに製糸や繊維加工などの多角化した製造分野から撤退した。製糸業からの撤退も、大手製糸業の中では、早い時期に実施した。

1 神栄株式会社の創業と戦前の発展史

神栄株式会社は、1887年、神戸区栄町において、第三十八国立銀行（当時の本店は姫路にあったが、後に、神戸岡崎銀行や五十六銀行など7行が合併して、神戸銀行となった）の役員有志を創立発起人とし、資本金15万円で有限責任会社として設立された。初代社長には第三十八国立銀行副頭取伊藤長次郎が就任した。1893年には株式会社組織に改組して、商号を神栄株式会社とした。創業者の伊藤長次郎は渋沢栄一と親交が深く、事業に関しての薫陶を受けていた。また彼は、播州最大の地主であり、日本一の「百姓長者」と呼ばれていた。伊藤長次郎は、大地主として農村に基盤をおきながら、神戸の実業界に進出したものであった²⁾。つまり、農村部の養蚕の振興につながる、新興の産業である生糸には強い関心を持っていた。

(1) 神戸開港と生糸取引

神栄の創立趣旨は、当時、横浜に独占されていた生糸市場を、神戸にも開こうとすることにあった。³⁾日本の蚕糸業も1890年代に入るとかなりの発展が見られ、蚕業試験場の設置や蚕種の改良による秋期養蚕が可能になった。したがって、日本国内での養蚕の普及が一段と進んだが、生糸市場と輸出港は横浜に限られ、関西以西の蚕糸業は高い運賃を支払って、横浜に生糸を送らなければならなかった。神戸財界人は、このような不合理を是正するには、生糸の顧客である外国商館の存在する神戸にも、生糸市場を開く以外にないと考え、神栄の設立が企画された。⁴⁾同社の設立は、後年横浜とならんで、生糸の二大市場として、日本の生糸発展に重要な役割を果たした神戸における、生糸売込問屋の先鞭をなすものであった。

神戸における生糸の検査は、1869年に蚕卵紙生糸改所が設置されたのに始まった。⁵⁾その後、1877年に政府は、生糸取締諸規則を廃止し、輸出生糸の検査制度は買い手の責任で行われるようになった。その状況を打開するために、1888年に、神栄や藤田組などによって神戸蚕糸売込業組合が誕生し、商館取引または直輸出を行うことになった。⁶⁾

神戸に生糸市場を開くという目的は、神栄の創業時点では、横浜港がその地位を確立していたのに対して、神戸港においてはまだ期は熟しておらず、生糸の集荷が思うように進まないなど、周囲の状況が十分に整備されていなかった。当時、神栄の神戸での生糸集荷実績は減少傾向が著しく、1897年4月期以降ではついにゼロとなってしまった。⁷⁾そのような状況下で神栄は、やむなく1893年に生糸売込問屋の活動拠点を横浜に移した。横浜で生糸売込問屋の業務を営んだ同社は、蚕糸業の急速な発展により業績は順調に推移し、明治末期では横浜生糸市場の入荷量の約10%前後を取り扱う有力売込問屋にまで成長した。⁸⁾

ただし、神戸での生糸市場開拓の努力も続けられ、1894年には、四国、中国、九州の製糸業者に対して、神戸への出荷を条件に購繭資金の前渡金の支払いを通知した。⁹⁾1895年に、農商務省令により神戸生糸検査所の設立が決定し、翌1896年に神戸税関倉庫内で開所したが、関西以西の製糸業がまだ成熟していなかった。さらに横浜独占を固執する信州系製糸家と関東勢生糸売込問屋による連合勢力の根強い抵抗に会い、検査件数は少なく、この壁を破ることができずに、1901年には、開所後わずか5年間で、神戸生糸検査所は閉鎖された。¹⁰⁾その後、神戸における生糸市場の開設は、1923年の関東大震災まで待たなければならなかった。

(2) 生糸売込問屋と貿易

神戸生糸検査所が閉鎖された当分の間、神栄は、神戸においてはマッチ軸木、副蚕糸の取り扱いなどが主たる業務であった。生糸売込問屋に留まるだけでなく、事業の拡大を図るために、1914年に定款の改正を行い、翌1915年には貿易部門を新設し、羅紗・繊維類、工業薬品、澱粉、雑貨などの輸出入を開始し、1926年からは生糸の直輸出も行った。当時の生糸輸出は、商館から国内商社へと転換が進んでおり、三井物産、横浜生糸、原輸出店の3社がほとんど寡占的に市場を占めていた中に、神栄は参入していった。¹¹⁾

この時の新事業方針は、貿易を中心とした多角的な事業展開を目指し、積極的な経営姿勢を打ち出すとともに、海外出張者に大幅な権限を委譲し、新事業に関する投資・研究開発経費の支出を認めた。¹²⁾以降、多角化志向は今日まで一貫して神栄の基本戦略となった。この時の出発点が、今日の同社の事業の大きな柱となった貿易部門の基礎であった。

1920年からは、岡崎藤吉が第三代社長に就任した。彼は、第三十八国立銀行の初代頭取岡崎真鶴の婿養子であり、同社社長就任時には神戸岡崎銀行（後の神戸銀行）の頭取に就任しており、他界するまで同社の社長と神戸銀行の頭取を兼任していた。岡崎藤吉は、山陽鉄道や三十八銀行の役員に就任するほか、海運業にも手を染めて岡崎汽船を設立したり、神戸海上運送火災保険株式会社（後の同和火災海上保険）、神戸岡崎銀行などを創立し、数多くの事業経営に参画した人物であった。彼は、チャンスを生かす才覚の持ち主と評される一方で、石橋を叩いて渡る堅実経営を信条としていた。¹³⁾

1923年の関東大震災により横浜港の機能は停止し、神栄の横浜支店も全焼したが、直ちに復旧作業にとりかかった。一方、同社は創業当初からの宿願であった、神戸本社での生糸取り扱いを開始した。1924年には、生糸の取扱高は横浜・神戸両市場入荷高の主力を占め、活況を呈していた。関東大震災を契機として、神戸生糸市場が開かれ、ようやく神栄の創業の目的は達成された。¹⁴⁾翌1925年には、社名を神栄生糸株式会社に改称した。

生糸相場は変動が大きく、常に乱高下を繰り返していたため、直接的に影響を受ける製糸業の業績は極めて不安定であった。それに比べると、生糸の委託販売を主力とする生糸売込問屋では、手数料と貸付金金利収入で安定した収入が確保できた。¹⁵⁾それが同社の体質になっていくにしたがって、殿様商売といわれる、既

存の商権に頼る企業風土が形成されていくことになり、資金の固定化が、製糸業を兼業せざるを得なくなるという予期せぬ戦略を強制することになった。

(3) 生糸売込問屋の地位確立

製糸会社が生糸の取り扱い依頼を積極的に行うような密接な関係を形成していくために、神栄生糸では、前貸し金融の強化と相互に株式の引き受けを行い、資本結合的な取引関係を形成していくことにしていた。¹⁶⁾ そのために、多くの取引製糸会社の株式を引き受ける一方で、1926年の増資に当たって、増資株式の一部を公募とし、取引製糸企業に「功労株」として割り当てた。取引製糸会社と相互に株式を持ち合い、取引関係を密接にする方法は、当時としては比較的新しい試みであった。¹⁷⁾

大正年間には積極的な増資策を行い、公募増資を含めて有利な資金調達を実施するとともに、神戸岡崎銀行や三十八銀行などからの借入金による資金力を武器として、生糸の取り扱い量を拡大していった。¹⁸⁾ この時の成功学習は後々まで影響し、神栄生糸の一つの体質である「金融力主導取引」を形成した。問屋の金融機能は重要な要素であるが、それだけを中心とした問屋機能の強化では、その後の環境変化の中では、指導的立場はとれず、むしろ経営を圧迫する要因の一つにもなった。

神栄生糸の貿易事業では、1929年に米国ニューヨーク支店を設置し、アメリカ国内で直接生糸の販売を行うことにした。そのために1934年には、資本金10万ドルのシンエイ・コーポレーションを現地法人として設立した。例えば同社の1933年の生糸輸出量は約1万9300俵（1俵は生糸60Kg）で、江商を抜いて日本綿花と同格になった。¹⁹⁾ その他、欧州各地（ロンドン、リヨン、メルボルンなど）に営業所・代理店を開設して、海外取引の強化を図った。取扱商品は、生糸だけでなく絹・人絹織物、真珠、雑貨、ベニヤ板などの輸出を行い、戦前は輸出業者としても重きをなしていた。

関東大震災で消失した生糸の為替金や、1927年の金融恐慌と、それに引き続き起こった1929年の世界経済恐慌による生糸市況の不振は、多数の製糸業者を倒産に至らしめた。神栄生糸が製糸業者に対して貸付けていた前渡し資金のうち、回収不能になったものなど不良債権の累積が多く、これらを根本的に整理・解決するには、会社の建て直しを図る必要があるとして、当時の資本金を40%の500万

円までに減資することを1933年に断行した。²⁰⁾ 1931年には、蚕糸関係業務の拡充に伴い、生糸清算取引業務の必要性から、横浜・神戸両取引所の会員権を商工大臣より受け、神戸本社および横浜支店に清算取引部を新設して営業を始めた。

堅実経営のために、1930年頃から製糸会社に前貸しを行わない「純粹問屋」への転換が始まり、1932年春には、新規貸し出しはほとんどなくなり、売込手数料収入を中心とした、経営に転換していった。²¹⁾ 一方、神栄生糸は生糸売込問屋として、これら多くの製糸業者に対して、金融面においても大きな役割を果たしていた関係上、倒産した製糸会社の整理に伴い、担保にとっていた土地、建物、設備を含めて、これらの事業を一部継承したことが、製糸業への進出となった。この時の決断に大きな影響を与えたのが、時の大蔵大臣の井上準之助であった。²²⁾ 企業が垂直統合を行うことは、経営戦略としての通常的手段であったが、製糸業が成熟化に向かっている中での参入は、経営的判断が分かれるところであったのは当然であり、最終的には金融の元締めである蔵相の意見を受け入れたように、金融機関との結びつきの強さが同社の特徴であった。

(4) 製糸工場の兼営

神栄生糸が経営再建に当たった製糸会社は、綾部製糸株式会社（京都府：5工場、1170釜）、豊中製糸株式会社（大阪府：3工場、760釜）、山十製糸株式会社（長野県：2工場、1598釜）、小口組（茨城県：1工場、600釜）などであり、これらを別会社として発足させた。²³⁾ これ以外にも、信濃製糸株式会社（長野県：1工場）、四国製糸株式会社（愛媛県：2工場）を接収したが、これらの工場は鐘淵紡績に売却された。1927年に山十製糸木曾川製糸所を母胎として設立した木曾川製糸株式会社を子会社としたのを最初に、翌1928年に京都府下の綾部製糸株式会社を母胎に新綾部製糸株式会社を設立し、製糸業の経営を始めたことが進出の第一歩となった。²⁴⁾ その後、経営不振に陥っていた同社に債務のある製糸会社の経営を継承し、次々と子会社化していった。それにより、最終的には9府県にわたって5社12工場を有し、年間生糸生産量約1万1000俵のわが国有数の製糸部門を系列下に持つ、生糸の製造から輸出・清算取引までを一貫して経営する「総合生糸会社」に成長するに至った。

これらの子会社は、工場の集約化や組織の変更などの機構改革を逐次実施するとともに、座繰器を多条繰糸機に切り替えた。また研究課を設けて技術の向上を

図るなど、生糸の優等糸の増産と事業基盤の強化を図った。これら製糸部門の統括には神栄生糸本社に総本部を設置し、蚕糸業に造詣の深い勝山勝司（当時・専務）と田代竹司（当時・常務）が担当となった。

一方で生糸価格は常に安定せず、蚕糸業者の経営も不安定であり、中央蚕糸会においても生糸価格安定策が活発に議論された。1935年に同社は、売渡し価格と買入れ価格を定め、政府資金で生糸価格の安定を図る方法を提案したが、否定された。²⁵⁾しかし、2年後の1937年には、この「制高制低方式」による「糸価安定施設法」が、政府資金7000万円で実施された。²⁶⁾製糸業が環境を安定させるために、政治力を使うようになったが、この経験が戦後の蚕糸行政を生み出し、製糸業界の体質を弱める結果となった。

（５）総合生糸会社の経営

1930年代後半には、蚕糸業界もようやく安定したため、設置した製糸子会社は経営基盤の諸整理も進捗した。そのような状況下でさらに、経営の合理化を図るために、製糸工場の集約化を進めて、1940年には各社を一つに合併して神栄製糸株式会社とし、1942年には神栄生糸に吸収合併されて製糸部門となった。その結果、神栄生糸は六大製糸の一つとして、製造部門でもわが国有数の製糸会社となった。²⁷⁾この戦略を結果論で論じることが批判も多いだろうが、商事会社の中に、性格が異なり、経営資源の異質性の高い製造事業を併存させたことに問題があり、また事業規模としても吸収会社と非吸収会社がほとんど変わらず、両者の融合に問題があった、とわれわれは判断する。生糸相場の変動の激しさが業績に強い影響を与える製糸業が、清算取引の投機的な性格と結びついた時、経営努力の方向が安易な投機に走る傾向が強くなり、神栄製糸は商事会社の神栄生糸と合併せずに、そのまま独立会社として、堅実に工業利潤を追求した方が、経営上ではより成功したものと思われる。

1926～1927年頃は、神栄生糸支配下の製糸会社の全盛期で、製糸工場11カ所、蚕種製造場2カ所、繭乾燥場5カ所、従業員数は約4500人を有し、年間約1万1000俵の生糸を生産販売したが、生糸生産に占めるシェアは、わずか1.5%に過ぎなかった。ちなみに同時期の貿易部門の生糸輸出実績は日本の約5.0%、国内生糸販売が約8.4%、生糸取引所における清算取引は約11.0%のシェアを占めており、生産機能を持つ流通を主体とした生糸総合企業を形成するに至った。²⁸⁾大

手製糸会社が海外に製糸工場を進出したのに対して、神栄生糸は行わなかった。メーカーとしてよりも商社としての性格が強く、新規の投資は商事部門に向けられ、製造部門の拡大には関心を払わなかった。

（６）戦時体制下での経営

同社の貿易部門は1938年に、中国天津で現地法人の株式会社神栄公司を設立し、順調に発展したが終戦と同時にすべてを喪失し、その在外資産は、出資金4万5000円を含めて帳簿価格で約15万2210円で、総資産の0.2%に過ぎなかったが、神栄公司の資産総額は相当多額と評価された。²⁹⁾シンエイ・コーポレーションは、1941年に在米日本資産凍結令が発動されるまで順調に発展し、三井物産、三菱商事、日本綿花などとともに米国生糸輸入8社の一員として、米国生糸市場に確固たる地盤を築いていた。戦時体制に入ってから撤収手続きも完全で、清算手続きも完了して在外資産の損失の問題はまったくなかった。³⁰⁾また貿易部門では、1944年に南方進出を図り、神栄ボルネオ興産株式会社を設立したが、主な業績をあげるまでに至らないままに終戦を迎えた。

1941年の第二次世界大戦の勃発により、生糸の輸出は全面的に中止され、1943年には、製糸部門は国策会社の日本蚕糸製造株式会社に統合され、生糸問屋部門は日本蚕糸統制株式会社に営業権譲渡の形を取り、業務代行を担当するに過ぎなかったため、同社の事業は航空機の組み立て、電機部品、被服廠など軍需産業への進出を余儀なくされた。その一部が電機事業（子会社）として現存している。

製糸部門が国策会社に統合されたため、1942年には絹熱糸、羽二重の製造、燃料としての亜炭採掘へと進出し、翌1943年には社名も神栄実業株式会社に変更した。また軍需に応えられて、女子従業員の作業に適した産業として電機部品の製造に着目した。清算取引に代わる事業として有価証券売買業（後の神栄証券および東京神栄証券）に進出し、取引先の援助のためにメリヤス製造などの事業にも参入し、子会社を設立した。これらの事業を実施するにあたっては、経営ノウハウを持った企業を買収した。1944年に福井県大野工場を分離して、神栄航空機材工業株式会社を設立した。

戦火が激しくなるにしたがって、神戸本社も空襲に見舞われるようになり、被害を回避するために本社を綾部工場に移し、従業員と家族の生命、財産を守った。これが、戦後の復興を早める結果となった。同社が第二次世界大戦で受けた生産

設備の被害は、伊勢市・賃貸中の工場、前橋市・繭乾燥場、那覇市・蚕種製造場のわずか3カ所で、全建物の9%、全固定資産に対するわずか3%強にしか過ぎ³¹⁾なかった。さらに中国における在外資産以外はほとんど被害がなく、他の製糸会社が多額の損害を被っていた中では、危機管理が行き届いていた。

2 戦後復興期

神栄は、戦時中に主要業務の一つである蚕糸業関係が国策会社に統合され、一方ひたすらに国の政策にそった新事業を開拓し、設備も整いようやく事業が緒に着こうとする時に、終戦を迎えた。戦時中に一部の工場などを焼失し、従業員数も1945年8月には約400人にまで減少していた。しかし戦後は、施設設備などの戦争による被害が少なく、同社の事業内容が、比較的民需産業への転換が可能であったために、戦後の混乱期にも他社に比較して早く立ち直ることができた³²⁾。民間貿易の再開に対して準備を行った。製造部門では、絹・人絹織物、絹縫い糸、特殊織物の製造へ切り替え、ラジオ用コンデンサの製造、生糸輸出問屋への復帰などを直ちに実施した。

(1) 戦後復興

戦後の混乱期に、比較的スムーズに事業再開を実施できたのは、戦時中の戦局が悪化した1943年に、「戦後ノ神栄会社ノ方針」を策定していたからであった³³⁾。この計画では、戦争終結時期を予測するとともに、戦後経済のあり方を模索して、いかなる事業が有利かを検討したものであった。戦後の有利な事業として、「①労力少ナクシテ機械が主トシテ働ク事業、②他ニ真似ノデキヌ高級技術ヲ用ウル事業、③発明・発見等ニヨル未開拓ノ新規事業、④未熟練ノ安イ労働力ヲ利用デキル事業」の4項目を列挙していた。この時の方向性は、時代背景もあったが、製造業への指向が現れていた。

しかも、どのような事業にあっても「経営の合理化」という経営ノウハウが重要であるとしていた。さらに新規事業に進出する方策としては、必要な経営資源が比較的容易に確保でき、リスクの少ない「買収」をあげていた。このような有望事業は、最も有利な時期に開始することが肝要であり、その時期としては戦争末期が良いと考えていたが、買収は整理統合中の今が良いとしていた。同社の経

営陣の機能が十分に働いていた時期であり、戦略実行のタイミングも合っていたが、その後の経営環境が経営陣の予想を越えて激変していった。

1945年には、敗戦によって蚕糸関係の国策会社は解体され、各工場は同年以降、順次併合以前の企業に復帰した。神栄は従来通りの製糸業、生糸問屋業、貿易業の業務に復帰した。しかし、生糸製造設備は短繊維設備に改造されていて、そのままでは使用が不可能であり、まず繰糸設備の設置から急ぐ必要があった。これを可能にさせたのは、戦時中に軍需産業に転進した機械工作部門の設備と技術であった。1947年には社名ももとの神栄生糸に戻した。終戦後早期復元の製糸部門は、量的には戦前の約60%と大きく下回ったものの、高級品に重点をおいて順調な回復を遂げた。しかし原料繭の確保が難しく、量的拡大が困難となっていたことは、他社と同じであった。

戦中の混乱期から、戦後の成長期までの間（1943～44年代表取締役常務、1944～71年社長、1971～76年取締役会長）代表権を持った役員・社長を務め、最高意思決定の任にあったのが村上正二郎であった。村上正二郎は営業畑出身で、戦前の生糸輸出に貢献した。戦時中の危機管理の巧みさが評価され、戦後の復興期も彼の主導で経営再建が進められた。したがって、商事部門中心の思考が強く、経営においてもその色彩が濃く現れており、総合商社化が進められた。一方では、製造部門での多角化も推進したが、商社の取扱商品の拡大と同様の感覚で進めたため、経営ノウハウの確立ができなかった。村上の長期主導体制が続くにつれて、彼の経営方針に反対するものが少なくなり、チェック機能が低下していった。

貿易部門もまた、1946年にはGHQの指令による賠償生糸の積み出しに参加し、民間貿易が再開される1947年までは、繊維貿易公団の実務代行を担当した³⁴⁾。また、真珠、雑貨など当時の輸出戦略商品を扱っていたことなどにより、他社に比べて早く立ち直ることができた。しかし1952年には、貿易部門の過剰輸入が、朝鮮動乱後の特需景気の反動による景気低迷の中で大きな負担となり、人員整理を含む合理化策を実施せざるを得なくなった。1953年には、中国貿易に進出しており、その実績から友好商社の認定を受けた。1955年には日中輸出入組合が誕生したのに伴って、神栄生糸の社長は輸入部会長に推された。1955年度の中国との取引高は、三井物産、三菱商事、丸紅飯田の総合商社に次ぐ第4位に躍進し、雑豆類の輸入取扱量ではトップを占めた³⁵⁾。同社の中国貿易との関係の深さの礎は、この頃に築かれたものであり、中国との関係が極めて不透明な中では、先見的な判断で

あった。

(2) 多角化の推進

アメリカでの生糸需要は、合成繊維の出現により、靴下から再び織物需要に移行していたため、輸出用絹織物に参入することで製糸との一貫体制を確立しようと考えた。羽二重の増産に重点をおき、工場の集約化など合理化を断行したことで一時期は成功した。その後、アメリカでの需要の変化に対応して、絹織物よりも合繊織物に重点が移ったが、販売力が弱く、賃加工取引が主力であったため、規模は拡大することができなかった。

戦後インフレが進行する中で、貿易部門の事業拡大資金、繊維部門の運転資金、製糸部門の購繭資金の他に、設備資金など極めて旺盛な資金需要があった。そこで、1949年には資金調達を容易にするために東京、大阪の両証券取引所において上場して、増資も行い、また社債の発行を行った。同じ時期に、資産再評価法の交付に伴い、第一次評価で1億円、第三次評価で6700万円の評価益を資本に組み入れた。

神栄生糸の多角化に関しては、1919年に決定された「新事業に対する大体方針」が基本におかれていた。その冒頭には「機あらば各種機械類ならびに付属部品その他電気・ガスに関連する製造分野への進出」³⁶⁾が明記されていた。それらの事業を実現するために、戦時中の1943年に東邦電機株式会社（東京都）を買収して、通信機用コンデンサの製造を開始した。空襲が激しくなるのに対処して、生産拠点を綾部工場（京都府）に集約化し、女子挺身隊員の配属などもあったが従業員の確保が困難で、業績は悪かった。その事業は1945年に神栄電機株式会社に社名を変更した。

終戦とともに電子業界は、いち早く軍需用から民需用に転換を図り、GHQの方針も加わって、ラジオの生産増強に尽力した。1948年には、戦前と同じ年産80万台のラジオが生産され、特に5球スーパーラジオが急増した。神栄電機も終戦と同時に、ラジオ用コンデンサを製造する一方で、ラジオ用トランスの生産、ラジオの組み立ても始めた。当時、資材は配給制であったが、同社は数少ない商工省指定工場であったため、優先的な資材配給を受けることができた。当時、販売網は問屋取り扱いが中心であったため、同社としては比較的销售路が広げやすかった。そのような状況下で神栄電機は、セットメーカーで品質管理が厳格になりだし

た時流に対応して、早川電機、東京芝浦電気などと部品の直接取引契約に成功し、継続的に供給するようになり、今日まで続いている。³⁷⁾

しかし、ラジオの組み立ては他社の新製品開発に勝てず、1949年に生産を打ち切り、部品もコンデンサに絞って生産性向上を図った。民間放送の開始とともに再びラジオブームが起これ、ドッジラインによる不況下で瀕死の状態であった神栄電機も、息を吹き返すことができるようになった。業績低迷時には、輸出市場を開拓したり、コンデンサや抵抗器などの新製品を開発した。1954年には、JIS³⁸⁾工場の審査にも合格した。

3 生糸の安定生産と多角化推進期

1950年代後半は神武景気といわれる好況から始まったが、それに続く鍋底不況、岩戸景気と好不況が交互に繰り返す中、全体的に経済は高度成長期に入っていた。1955年頃から、神栄生糸も堰を切ったように、事業の多角化を推進していった。まず、製糸部門のシナジーにより繊維加工部門への参入、商事部門における取扱商品の拡大など、業容拡大路線がとられた。

(1) 製糸部門の合理化

製糸部門においては、工場の集約化と自動繰糸機の導入により、管理の確立と設備の高度化を進めていった。原料繭が減少する中、生糸価格が不安定なのに対して、賃金などコストは毎年上昇しており、合理化による原価の低減が不可欠であった。1957年から1958年にかけて、主力工場に順次自動繰糸機を新設していったが、グンゼや片倉などの先発企業は1950年頃から導入を実施しており、7年の遅れがあった。³⁹⁾繰糸機の性能向上に伴って、原料繭の集荷量に比較して、生産設備が過剰になってきたので、製糸工場のうち、まず高田工場（大分県）を比較的近接していた中津工場（大分県）に集約化した。引き続き1959年よりさらに合理化を進め、中津工場を大分製糸株式会社として分離独立させ、田中工場（長野県）の製糸部門を廃止して、綾部（京都府）と石岡（茨城県）の両工場に集約化し、二工場体制の確立を図った。生糸生産の操業停止による田中工場の余剰人員は、子会社の神栄電機株式会社が引き継ぎ、時代の脚光を浴びて急成長してきたテレビ用の電機部品を生産することになった。⁴⁰⁾

また、1960年には特殊生糸「スモールスケイン」の開発に成功した。これは製糸工程中にオイリング、ノリづけおよび合糸ができる装置で一貫生産され、この製品は製織工場の労働力、設備、工程などが大幅に節減できることから、織物業者から好評を博した。この生産装置は画期的なものであったため、鐘淵蚕糸と片倉工業が採用した。⁴¹⁾同じ頃生糸に樹脂加工した「スーパーシルク」、生糸をニット用に開発した「ニッティングヤーン」の製品化、販売も実施され、生糸の使用者に使いやすい糸を供給することで、比較的生産量の少ない神栄生糸の製糸業界での地位を維持しようとした。⁴²⁾

1963年に綾部製糸工場の設備を更新するに当たり、製糸工程である撰繭、煮繭、繰糸、合糸の各工程を、集中的に連続して実施できる一貫生産設備に改造した。⁴³⁾これほど合理化された製糸工場は当時では珍しく、業界のモデル工場となった。神栄生糸の製糸部門の最も華やかかりし頃で、子会社も含めて約6500俵前後の生糸を安定して生産した。その後は、他社との間で規模格差が開き始め、コスト面などで劣勢に立たされた。

(2) 繊維二次製品への進出

繊維・織物工場も戦後需要に伴って成長したが、勝山工場（福井県）、大野工場（福井県）、青野工場（京都府）の3工場に分散していたため、効率性で問題があった。その中の青野工場が火災で消失したこともあって、織物工場は大野工場に集約された。

1955年には、繊維二次製品の分野への進出を目指し、ナイロン需要の急伸を予想して日本レイヨンと提携し、素材であるナイロン糸のストレッチ加工分野に進出した。撚糸加工の主力を絹撚糸からストレッチ加工に移した。また1962年にはシームレス婦人靴下の生産に参入し、1964年に設備を2倍に増設した。さらに翌1965年には合成繊維糸の仮撚糸加工と、繊維二次製品の拡大路線が続いたが、生産規模は、競争他社と比較して、決して大きくなかった。また、これらの製品のシナジーが十分検討されないままに、後発として生産に入ったため、販売網がなく、シームレス靴下の販売は他社ブランド（片倉ハドソン）で行わなければならなかった。そのうえ新規参入後短期間で、シームレス靴下は成熟段階に入り、2年後に販売提携先との関係が解除された。競争激化の中で、新たに自社の販売網を育成しなければならなくなり、これが当事業からの撤退を早めた原因と考えら

れた。商社としての発想から、生産財のように、製造されたものを比較的少数の取引先に卸すノウハウは持っていたが、消費財のように多数の最終ユーザーをマーケットとする製品の販売能力を持たないままに、新規事業に参入したことに問題があった。

一方、1953年にNHKはテレビ放送を開始し、1950年代後半になると、民間放送のテレビ局も揃った。テレビ受像機は、放送開始の初年度では1000台にも満たなかったが、その後、年々倍増の勢いで増加していった。そのような状況はコンデンサの需要も急増させ、神栄電機は、紙コンデンサを集中生産するとともに、新工場を増設した。新製品も、1956年には蒸着金属化紙コンデンサ、1958年にはポリエステル・フィルム・コンデンサ、スチロール・フィルム・コンデンサを開発した。1965年には、東洋レーヨンとの共同研究によるポリプロピレン・フィルム・コンデンサを開発した。これらのフィルム・コンデンサは、アメリカの大手電機メーカーのGE社、RCA社などにも大量に輸出され、神栄電機のドル箱製品となった。⁴⁴⁾

貿易部門は、1955年に日中貿易促進会の第一次訪中により、大豆、落花生、雑豆などの輸入を開始したが、1958年には長崎国旗事件で中国貿易が中断されるや、⁴⁵⁾商圏を自由貿易圏に転換した。同58年にニューヨーク営業所（現地法人 Shinyei Company, Inc. 以下 S.C.I. と略称する）を再開し、絹織物だけでなく、機械金属製品、特にボルトナットの輸出を増大し、それ以降徐々に対米取引の拡大を図った。また、中近東、東南アジア、中南米、アフリカなどにも商圏を拡大していった。

国内商事部門では、1957年には合成繊維関係の拡大、繊維機械、空調機器などの機器分野への進出など、取扱商品は著しく増大した。販売網も大阪、奈良、北陸地方へと拡大された。

4 生糸の輸入市場拡大と企業統合期

1967年に神栄は80周年記念を迎えたが、石油ショックまでの期間は、事業拡大の時期であり、ある意味では無差別に業容を拡張し、多角化を推進した。またそれが許される時期であったが、同時に、内部に多くの問題点が内在する時期でもあった。

生糸の一種である柞蚕糸の輸入は、1955年から神栄生糸が行い、98%のシェア

を占めていた。1958年には、北朝鮮から繭の輸入を行った。戦後の日本の生糸輸入は1963年から始まったが、同社の貿易部門は、1965年に中国から初めて生糸の輸入を開始した。この翌1966年を境として、日本の生糸貿易は輸出入が逆転した。その後も、1965年に真綿、1971年に絹撚糸、1972年には紬糸や刺繍帯の委託生産輸入を行った。⁴⁶⁾

(1) 貿易部門の拡大

この頃から海外との取引関係が一層拡大し、貿易部門が神栄の主力部門になっており、1969年にはジュッセルドルフ（西ドイツ）に現地法人による事務所を開設し、ヨーロッパ市場にも進出した。⁴⁷⁾ 国内では大阪支店を設置し、繊維関係の輸出入、合成繊維、合繊靴下などを集約して取り扱った。特に中国から、メリヤス肌着、ブラウス、エプロン、スラックス、靴下などの技術指導を行いながら、開発輸入を行った。

貿易部門の商材開発も進み、生糸関係をはじめ、落花生、雑豆、水産物、農産物、金属製品などが加わってきた。落花生は、国内製品との関係から自由貿易が規制され、1960年から商社割り当て方式で輸入が再開され、神栄生糸の実績が効果的に働き、常に上位を占めてきた。水産物では、エビの自由化に伴い、香港、東南アジアから輸入を行い、その他の魚介類の商材も逐次開発していった。魚介類の冷凍技術から、冷凍野菜の輸入が開発された。輸出では、対米に的を絞り、大手電機メーカーに対してダイカスト部品やベアリング、またヘアカーラー、電動缶切器、シェーバーなどの家電製品の開発輸出を行った。それ以外に、スーツケース、サングラスなどの雑貨の輸出も行われた。

(2) 繊維二次製品部門からの撤退

繊維販売部門では、靴下産地を中心に、ナイロン、ポリエステル、アクリルなどの合繊原糸の販売によって業容を伸ばした。また、加工製品の取り扱いを拡大していたが、変化の激しい繊維業界の動きに即応できるようにシンエイ・デザイン・センターを開設するなど、繊維商社としての機能強化も行った。

1966年には子会社であった、神栄電機株式会社（二部上場会社）と大分製糸株式会社を吸収合併して、貿易、内地販売、製糸、電機、繊維加工の5部門を構成し、社名を神栄株式会社に改称した。⁴⁸⁾ 単に企業規模を維持する目的で、商事部門

と製造部門という経営体質を異にする事業を、明確な方針もなしに合体させることは、製糸部門を統合した時以上に問題点を内在させたと、われわれは分析する。後に内地販売部門から不動産部門が分離して、6部門（ヘキサゴン）経営を推進することになった。不動産部門はマンションや住宅の販売を中心に、建築資材なども取り扱った。

繊維加工部門は、シームレス靴下からバンティストッキングに生産を転換するとともに、1971年には大分工場にもバンティストッキング工場を新設して増産を図ったが、販売力が伴わず、石油ショックを契機として苦境に陥り、増設してわずか4年目の1975年には当事業から全面的に撤退せざるを得なかった。同様に、合成繊維の仮撚糸加工からも1974年に撤退したし、1975年を境に繊維加工からは全面的に撤退する方針となった。

他方、1969年に電機部門ではかねてから研究中であったセンサーの開発に成功し、温度感知素子、温度制御装置、シンエイ電子湿度計などの商品化に成功した。生産技術面では、1960年代後半に入ると自動化の研究が進み、自動素子巻機、リード溶接機、自動捺印機、自動選別機などの自動化が進み、各工程別の自動化は進んだ。また生産の拡大と家電セットメーカーの海外進出に対応して、韓国に生産基地を建設するために合併で進栄電子株式会社を設立した。また電機部の販路拡張のために名古屋営業所を設置するなど、製造部門では電機部品の分野だけが維持・拡張していった。

(3) 製糸部門の低迷

製糸部門は、綾部製糸工場に引き続き、石岡工場でも一貫自動繰糸設備を完成し、1969年には、ニット用の「ロイヤルシルク」を開発し、商品化した。神栄は、生糸の量的拡大が図れない中で、ニッチ市場への対応で乗り切ろうとした。これは、同社の製糸部門が一貫してとった方針であった。同社の戦後の生糸の生産ピークは1975年で、9012俵を記録した。しかし原料事情が逼迫するようになり、一部は輸入繭で補完するような状態であったが、その対応では抜本的な解決策にはならなかった。国の養蚕振興政策に乗って石垣島での桑園開発を計画したり、フイリピンでの養蚕事業を企画するなどの対応策も、結局は実現しないままに終わった。⁴⁹⁾

1971年に発生したニクソン・ショックによる円のフロート制には無事対応した

ものの、1973年に起こった石油ショックでは大きな打撃を受け、業績は危機的状態を迎え、希望退職を含む合理化が実施され、製造部門および繊維関係部門の縮小が進められた。

5 製糸業からの撤退と商社化の推進期⁵¹⁾

石油ショック後の1974年には、神栄は大幅な欠損を出し、経営再建策をとらざるを得なかった。希望退職者の募集、不採算部門からの撤退、電機部門のレイオフ、組織の大幅な改編など、減量経営が実行され、1976年には業績が回復した。経常利益と資産処分による特別利益とで累積損失を解消し、再スタートの基盤を整えた。この時点では、経営再建は完了したと考えられた。しかし1977年には、再度業績は悪化し、抜本的な対策が必要と判断された。

(1) 製造部門の合理化と製糸からの撤退

神栄は、大きく分類して、商事部門と製造部門の2つから構成されていたが、製造部門はすべてが後発であり、経営ノウハウの蓄積も少なかった。一般的に商事部門の経営戦略としては、シェアの拡大策がとられ、製造部門では技術革新を中心とした製品開発戦略と、コスト削減策がとられる。同社では、問屋や商社としての経験から、生産財販売の経営資源は蓄積されていたが、消費財の販売ノウハウは欠けていた。

製糸部門は、原料繭の確保が困難になった現状で、3工場を維持することはできず、工場の一層の集約化は避けられなかった。人工飼料の開発などを行い、原料面の安定供給を確保する研究を実施したが、採算性を維持できるところまでに至らず、ニッチ市場をターゲットとした製品開発も効果は低く、同社の目論見は失敗に終わった⁵²⁾。1978年に綾部製糸工場が閉鎖され、石岡、大分の両工場に集約されたが、1981年には大分製糸工場も閉鎖された。1981年の生糸の基準糸価の引き下げは、製糸部門に大きな衝撃となり、結局石岡工場も1983年には閉鎖されて、製糸部門からは完全に撤退することになった⁵³⁾。原料繭地盤が弱く、製糸のコスト競争力が他社に劣っていたことが撤退を早めたが、結果的には、生糸不況の中ではそれが好結果となった。

同時に、横浜、神戸の両生糸取引所の会員仲買人として行ってきた、清算取引

業務からも1982年に撤退した。本来、清算取引業務は適正価格の形成とヘッジ機能を果たすものであるが、生糸市場が縮小するにしたがって投機志向を煽る結果となり、市場人氣が離散し、自立継続が望めなくなっていた。神栄の国内生糸の取引が縮小する中で、その役割も終わった。

電機部門は、各工場ごとに別会社を設置し、それを外注先として活用し、コストダウンと多品種少量の生産体制に対応することになった。1979年から1981年にかけて3社の電機部品製造の分社が設立され、1983年には閉鎖した石岡工場に電機部門が設けられたが、これは1980年代後半に入って田中工場に集約された⁵⁴⁾。1994年には、電機の製造部門はすべて子会社化され、神栄本体から製造部門が消えた。

(2) 商事部門の合理化

繊維部門では、第一次の合理化時に、繊維二次製品の加工から大部分は撤退していたが、織物、ニットなどの加工部門が若干残っていた。これらは1980年に廃止されて繊維の加工業務は完全になくなった。繊維の高付加価値化を目指して、婦人用アパレル、子供服などの二次製品の問屋業務にも参入していったが、販売網が整備されておらず、企画力が弱く、ブランドも知名度が低かったために苦戦した。この打開のために、生産財およびそれに類する商品に限って取り扱い、川上および川中分野に神栄繊維部門の事業領域をを絞った。不動産部門は、住宅としての適地の発掘とそこに建設する不動産の企画が重要なノウハウであったが、それを建築会社などに依存していた。多額の資金が長期間滞留する、マンション分譲などの大型プロジェクトは当分の間実施しないで、建築資材などの販売に注力することになった。

貿易部門は、神栄の収益源として業況の拡大に尽力し、円高傾向の中で輸出拡大は商品開発が困難なことから、生糸、農産物、水産物などの第一次産業製品の輸入拡大に勢力を傾けた。また、生きハマグリや北米シズ（魚）、殻付き落花生、韓国製衣料、自動車、木材などの新商材が積極的に開発された。中国貿易の好調に支えられて、1979年、北京に駐在員事務所が開設された。

貿易部門も好調ばかりではなく、アメリカの現地法人 S.C.I. は、紳士服を米国内で販売する子会社2社を設立したが、両社とも品質、納期などに問題を生じ、大量の不良在庫を抱え、その処分により多額の損失を計上したため、1979年に清

算し、新たに神栄が全額出資の Shinyei Corporation of America (S.C.A.) を設立することになった。そのための清算損失は膨大なものとなり、再建中の神栄にとっては大きな痛手となった。

1982年には、ようやく経常利益が確保できるようになり、第一次企業基盤再建のための中期計画、第二次企業安定化のための中期計画、第三次企業成長化のための中期計画が策定され、1984年には繰越欠損も一掃した。その間に生じた損失は、多額の固定資産売却益で埋めた。元社長村上正二郎の「内部留保のためには土地を確保しておく」との方針が図らずも生きた。そして1986年からは、13年ぶりに、6%の配当を実施するようになった。

6 神栄株式会社の戦略構想

神栄は商事会社として設立され、発展してきたが、昭和初期に大恐慌の結果として製造部門に進出することになったが、結局、製糸部門のように垂直統合した事業においても、製造部門と商事部門の異質性を調整・統合するシステムやノウハウを開発することができなかった。したがって、戦後多角化した製造部門も同様に、単に事業の種類が増加したものに過ぎず、コア・コンピタンスを自覚し、また新しい事業に必要な能力を確立できなかったところに同社の多角化の問題点があった。また事業間の調整を行うマネジメントを確立し得なかったことが、同社の戦後の伸び悩みの原因となった。

神栄の事業転換の推移は図表3-1のようにまとめられる。

神栄の戦後の多角化は、原料繭事情を中心とした製糸業の衰退をカバーし、余剰を生じた生産設備や人員を活用するために行われたものであり、重要な経営資源を持たないままに、製造部門の拡大を目指した。同社の戦前の多角化が、垂直統合を意図したものや販売のシナジーを追求したものであったことから、ある程度の効果を発揮した。神栄の戦略展開の構図は、生糸売込問屋⇒貿易部門との兼営（販売シナジー）⇒製糸部門を垂直統合することによる総合生糸会社（販売シナジー）、および、電機製造部門への多角化（管理シナジー）⇒総合生糸会社、電機製造、繊維二次製品への多角化（管理・販売・生産シナジー）⇒貿易と問屋部門への回帰と電機製造部門の分離、であった。しかし、戦後の同社の多角化は、他社の戦略に追従した横並比的性格が強く、それぞれが独立した事業で終わり、

図表3-1 販売構成比による事業構造 (単位：%)

事業部門	1950年	1955年	1960年	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年
蚕糸	生糸	43.6	20.8	13.6	12.8	11.0	11.7	9.2 (撤退)	
	種	x	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2 (撤退)	
	計	43.6	21.2	14.0	13.2	11.3	12.0	9.4	
繊維加工	靴				1.5	2.8	0.3 (撤退)		
	織物	9.6	0.8	1.0	0.8	1.8	0.7	0.2 (撤退)	
	計	9.6	3.0	6.0	7.6	5.1	1.6	0.5	
電機部品加工									
			3.2		5.0	4.0	4.9	11.5	8.9
貿易	機械金属		0.8		13.2	17.5	18.8	9.7	5.3
	生糸・繊維製品	27.6	17.7	20.9	7.4	6.9	2.5	3.4	2.6
	輸出一般	10.2	10.4	5.9	10.8	1.3		0.4	0.1
貿易	繊維原料				8.0	8.3	9.1	6.4	9.1
	輸入一般		16.4	8.1	9.3	9.9	14.8	22.9	35.4
	内需一般		1.3	2.7	1.9	1.2	0.8	1.2	4.9
	計	37.8	46.6	37.6	29.4	40.5	54.3	56.2	60.2
内地販	生糸	9.0	28.3	29.4	21.2	19.7	15.5	8.4	8.0
	繊維	x	0.3	9.3	19.2	14.4	15.9	14.1	21.4
	機械・不動産・資材				1.8	2.6	1.2	2.5	x
	取引手数料等		0.6	0.5	0.9	0.7	0.3	0.1 (撤退)	
	計	9.0	29.2	39.2	49.8	38.1	38.5	30.9	32.3
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 神栄の証券報告書から作表した。x印は、事業の区分が年度によって異なっているため大まかな区分にし、他の項目に含めた。

関連性を持たないままに事業運営を実施したために、多角化の効果は極めて低く、経営資源の分散という弱点が露呈したものと、われわれは分析する。

また戦前は新規事業に参入するには、ノウハウを持った企業を買収していたが、戦後は経営ノウハウを持たないままに事業進出が実行された。しかも参入のタイミングが遅れがちで、ノウハウの蓄積がなされないままに成熟期を迎え、新規参入事業から早期に撤退せざるを得なかったことも失敗の原因であった。結局は、創業時の商事部門中心の事業体制に戻らなければならなかったのは、企業体質は創業時に大きな影響を受けながら形成され、そうして生まれ育った企業体質は、戦略策定に大きな影響を与える要素となっていたからであった。神栄の製造部門では、製糸事業からの撤退には抵抗があったが、製糸の生産規模が他社と比較して小さく、採算性が悪かったことが、むしろ最も早く転換できた要因であった。

図表 3-2 神栄の業績推移

(単位:百万円)

		1973年	1975年	1980年	1985年	1990年
営業	売上高	64,240	62,345	66,376	60,495	62,680
	売上原価	59,826	58,605	60,929	53,816	55,630
	売上総利益	4,414	3,740	5,447	6,679	7,050
	一般管理販売費	2,792	3,466	3,973	4,952	6,078
営業利益		1,622	274	1,474	1,727	972
営業外	営業外利益	1,403	1,107	693	515	988
	支払利息割引料	1,463	2,782	2,184	1,155	1,647
	他の営業外費用	331	368	133	138	161
経常利益		1,231	▲ 1,769	▲ 150	949	152
特別利益		33	785	391	0	140
特別損失		275	402	209	154	9
税引前当期利益		989	▲ 1,386	32	795	283
法人税及び住民税		386	0	0	543	131
当期純利益		603	▲ 1,386	32	252	152

(注) 神栄㈱の有価証券報告書から計算した。1973～1985年は各10月決算、1990年は3月決算での数値である。▲印は、損失を表す。

経営再建策を実行していった期間の業績の推移が、戦略転換の効果を反映するには、タイムラグが存在することを示していた(図表3-2)。

神栄は、製糸からの撤退に至る過程において、生産の効率化を図り、特殊な生糸を生産することで、他社との差異を強調する戦略をとったが、規模の問題からそうせざるを得なかった。製糸の成熟化に対応した最終過程では、同社は撤退戦略を選択したが、製糸縮小による余剰資源の活用戦略で失敗した。したがって、最後の資金回収を最大化するミルキング戦略の効果も生かせなかったと分析する。

さらに石油ショックによって、多額の経営資源(特に資金)を浪費せざるを得なくなったことが、製糸や繊維加工から撤退後の積極的な戦略展開を困難にした。石油ショック以降の18年間で、売上高がほとんど増加していないにもかかわらず、収益性が改善されたことは、縮小均衡と事業内容の質的転換の結果であることを示していた。このような転換を実施できたのは、商事部門を中心とする創業の姿に戻っていったからであった。ただし、商社としても成長性は失われ、何らかの変化を内外から受けた場合は、大きな影響を受けることになるかと推定された。

財務体質は、縮小均衡の中で減量化が進められたが、収益性の悪化で内部留保は食いつぶし、増資などの有利な資金調達を行えなかったことが、有望な新規事

図表 3-3 神栄の財務推移

(単位:百万円)

		1973年	1975年	1980年	1985年	1990年
資産	流動資産	30,607	26,469	20,624	20,844	24,876
	有形固定資産	3,501	3,365	2,272	1,957	2,257
	無形固定資産	25	10	9	9	13
	投資	2,346	2,545	3,163	907	1,369
	繰延資産	3	4	0		
合計		36,482	32,393	26,068	23,717	28,515
負債	流動負債	27,132	24,443	21,486	18,278	22,573
	固定負債	3,808	5,058	1,799	1,921	1,589
	引当金勘定	1,217	816	710		
	合計	32,157	30,317	23,995	20,199	24,162
資本	資本金	1,800	1,980	1,980	1,980	1,980
	法定準備金	1,399	1,249	1,249	1,249	1,301
	剰余金	1,126	▲ 1,153	▲ 1,156	289	1,072
	合計	4,325	2,076	2,073	3,518	4,353

(注) 神栄㈱の有価証券報告書から作成した。引当金処理は、年度によって異なっているため、そのままの形で表示した。1990年のみ3月決算であとはすべて10月決算である。また▲印は、損失を表す。

業などへの先行投資を阻害し、さらに収益性の回復を遅らせる結果となった。製糸からの撤退は、購繭資金などの多額の季節資金を不要にし、資金的安定化を図れるようになったが、流動負債はそれほど減少していなかった。経営再建過程で「含み益」が損失補填のために消費されたことから、財務諸表で表される以上の資産が食いつぶされた(図表3-3)。

注

- 1) 神栄株式会社は、社名が神栄に始まり、神栄生糸、神栄実業、神栄生糸、神栄と変化してきており、その時代に即した社名で呼ぶようにしているが、一般的な通称としては、神栄が常に使われてきたので、通称としての「神栄」を使用している。
- 2) 赤松啓介『神戸財界開拓者伝』太陽出版、1980年、591頁。
- 3) 高橋経済研究所(高橋亀吉)『日本蚕糸業発達史(上巻)』生活社、1941年、425頁。神戸での生糸輸出は、1885年に横浜の同伸会社が神戸支店を開設し、生糸の直接輸出を目論んだが、依頼者が少なく、1888年に支店を閉鎖し、撤退していた。
- 4) 神栄株式会社編『神栄八十年史』神栄株式会社、1968年、4頁。
- 5) 神戸農林規格検査所編『神戸生糸検査所史』神戸農林規格検査所、1982年、3頁。
- 6) 同上書、4頁。
- 7) 神栄100年史編纂委員会編『神栄百年史』神栄株式会社、1990年、60頁。ここでは同社の資料にしたがったが、同社史38頁では、「横浜支店開設3年後には、神戸での

生糸取り扱いがゼロとなった」とあることから、実質的には1896年には入荷が完了していたものと思われる。神戸港からの生糸の輸出は、1901年には神戸生糸検査所が閉鎖されており、それよりも早かった。神戸港では、その後、屑物生糸だけが細々と輸出されていた資料が残っている。

- 8) 瀧澤秀樹『日本資本主義と蚕糸業』未来社、1978年、90頁。神栄は、横浜においても五大生糸売込問屋の一つに成長していった。
- 9) 神戸生糸絹市場三十周年記念委員会編『生糸絹織物と神戸』神戸生糸絹市場三十周年記念委員会、1954年、408頁。
- 10) 神戸農林規格検査所編、前掲書、91頁。神戸生糸市場の開設に関しては、拙稿「産業振興策と個別企業の戦略展開」『甲南論集』第17号、1991年、1～32頁を参照されたい。
- 11) 瀧澤、前掲書、83頁。
- 12) 神栄100年史編纂委員会編、前掲書、68～69頁。1914年5月の定時株主総会において、多角化を図るための定款変更が承認され、それにしたがって同年8月の役員会で「新事業の大体方針」を決定した。それに基づく管理的事項についての内容である。
- 13) 兵庫県教育委員会編『郷土百人の先覚者』財団法人兵庫県社会文化協会、1967年、213頁。
- 14) 拙稿、前掲論文、15～19頁。
- 15) 石井寛治『日本蚕糸業史分析——日本産業革命研究序論』東京大学出版会、1972年、168～171頁。公文蔵人「神戸における製糸金融の展開——横浜との比較において」『社会経済史学』社会経済史学会、第62巻1号、1996年、18～20頁。生糸売込問屋の収益構造が詳細に分析されている。しかし、この前渡金、貸付金が神栄の経営戦略に大きな影響を及ぼすことになった。
- 16) 郡是製糸の株式保有に関しては、第2章の注4)を参照。郡是製糸の増資の3分の1を引き受けることを承認していたことから、製糸業の株式取得には積極的であったことがうかがえた。
- 17) 拙稿、前掲論文、23頁。大正時代初期には、郡是製糸の株式を引き受けたのははじめ、扶桑製糸、出雲館製糸所、富士蚕糸、四国生糸、三龍製糸など10社以上の株式を引き受けていた。しかし、一方的な株式取得から、対等的な相互持ち合いの提携関係を形成しつつあり、大正末期で株式の相互持ち合い製糸企業数は29社に及んでいた。
- 18) 公文、前掲論文、6～7頁。神栄の借入金の経路が明らかにされている。
- 19) 神栄100年史編纂委員会編、前掲書、110頁。
- 20) 神栄生糸株式会社『第55期（1933年）営業報告者』「営業の概況」。
- 21) 松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究——片倉製糸を中心に』東京大学出版会、1992年、364～365頁。
- 22) 神栄株式会社編、前掲書、72頁。
- 23) 神栄100年史編纂委員会編、前掲書、101～108頁。瀧澤秀樹『繭と生糸の近代史』教育社、1979年、131頁。両資料を突き合わせると、大正12(1923)年の大製糸ランキ

図表3-注25) 戦前輸出生糸の平均価格

(単位：1俵[60Kg]当たり円)

年度	平均金額	年度	平均金額	年度	平均金額	年度	平均金額	年度	平均金額
1916	1,228	1917	1,375	1918	1,521	1919	2,179	1920	2,191
1921	1,592	1922	1,946	1923	2,150	1924	1,840	1925	2,006
1926	1,657	1927	1,423	1928	1,335	1929	1,350	1930	878
1931	637	1932	698	1933	808	1934	566	1935	699
1936	779	1937	855	1938	762	1939	1,313	1940	1,519
1941	1,511	1942	1,530	1943	1,910	1944	3,596	1945	(実績なし)

(出所) 農林省農蚕園芸局編『蚕糸業要覧(1953年版)』日本蚕糸新聞社、1953年。

ングで、第2位山十製糸、第4位小口組、第9位綾部製糸となっており、経営を継承した製糸会社のうち3社がベストテンに含まれていた。さらに、日本経済新聞社編『会社の寿命』日本経済新聞社、1984年、187頁の付表で、1923年の全国売上高順位で、綾部製糸は第38位となっていた。

- 24) 松村、前掲書、367～368頁。
- 25) 神栄100年史編纂委員会編、前掲書、121頁。神栄は、それ以前から、生糸価格の安定に対する提言を行ってきた。戦前の日本経済を支えた基幹産業の製糸業において、大製糸会社といえども、他の産業と比較して資本蓄積が弱かったのは、生糸価格の変動が激しすぎて、獲得した利益も暴落時にすべてを吐き出してしまうという経過をとり続けてきたことにも大きな原因があった(図表3-注25))。
- 26) 神戸生糸絹市場三十周年記念委員会編、前掲書、421頁。糸価安定施設法は、アメリカにおける生糸価格の暴落に対してとられた、統制策の一つであった。生糸の競争繊維がナイロンであることを認識したうえで、異常な高値を防止することを目的としていた。糸価の異常な高騰・暴落を防止し、蚕糸業の安定的発展を図ることを目指していた。「制高制低方式」とは、一定の幅を持つ制高価格と制低価格を設けて、高騰した場合は、制高価格で政府保有の生糸を売却して、高値を抑え、逆に低落した場合は、制低価格で生糸を買い上げて、糸価の維持を図るものであった。後の安定価格制度の先駆けとなるものであり、最近まで同様の安定方式がとり続けられていた。
- 27) 石井、前掲書、428頁。1930年代の六大製糸は、片倉製糸、郡是製糸、鐘紡製糸、神栄生糸、日東製糸、昭栄製糸の6社のことであった。
- 28) 神栄生糸株式会社『第61期(1926年)営業報告書』から『第64期(1927年)営業報告書』と農林省農蚕園芸局編『蚕糸業要覧(1986年度版)』1986年。両資料の数値に基づいて、それぞれを独自に試算した。
- 29) 神栄生糸株式会社『第78期(1946年)営業報告書』には「在外資産」15万2210円が貸借対照表上で科目を設けて計上されており、それが次年度では償却されていた。簿価15万円強の在海外資産は、評価額が数億円に該当したと同社の『神栄八十年史』(1968年、120頁)には書かれていた。
- 30) 神栄株式会社編『神栄』(社内報)昭和34年6月号、1959年、巻頭言「戦時中の思い」で社長村上正二郎の寄稿。

- 31) 神栄100年史編纂委員会編, 前掲書, 146頁。
- 32) 神栄生糸株式会社「創立60周年記念社長式辞」(コピー) 1947年5月24日付。
- 33) 神栄100年史編纂委員会編, 前掲書, 136~138頁。この当時は, 商社としての神栄の情報収集力や状況の分析能力が優れていたことを示していた。それは, 海外事業所の撤退や本社の移転などの危機管理においても有効に作用していた。
- 34) 神戸生糸絹市場三十周年記念委員会編, 前掲書, 95頁。
- 35) 神栄100年史編纂委員会編, 前掲書, 175頁。
- 36) 神栄株式会社『第22期(1914年)営業報告書』「営業の概況」では, 「新規事業を研究中」と書かれていた。神栄100年史編纂委員会編, 同上書, 68頁では, 新規事業に関して詳細に記している。事業計画は, 1914年の役員会で定款の変更を決議し, 同年5月の株主総会で承認して, それに基づく新事業の基本方針が役員会で決定された。
- 37) 新規事業のコンデンサを, 当時流通の主力であった問屋経由ではなく, 電機製品のアセンブル・メーカーとの直接取引としたことは, 神栄生糸の他の新規参入事業が, 直販体制をとらなかったことと対比して, 特徴的であった。しかも直販体制にしたことは, 後に好結果を生むことになった。同社の電機事業は, 事業が成功するには, 家電という戦後大きく発展した産業に関連していたことによるだけでなく, 事業がユーザーと直結することの重要性を示していた。
- 38) 神栄電機株式会社は別会社とされ, またメーカーとして, 発展する方針で進められた。したがって, 技術を中心として力を注ぐことになった。当時アメリカから盛んに導入されていた科学的経営管理法を採用して, 品質管理を徹底するために, JIS認定工場の資格獲得に努力した。メーカーとしての体質改善と強化の出発点であった。
- 39) 高田利七編『日本製糸協会十年史』日本製糸協会, 1968年, 168頁。
- 40) 神栄100年史編纂委員会編, 前掲書, 218頁。
- 41) 京都府蚕糸同友会資料委員会編『京都府蚕糸業史』京都府蚕糸同友会, 1987年, 681~682頁。
 スモールスケインは, 絹織物の準備工程であるソーキング, 繰返し, 合糸, その他の複雑な工程を繰糸工程の中で完了するものであり, 生産の合理化として, 織物業でのメリットが大きい生糸のことであった。
- 42) 高田利七編, 前掲書, 166頁。1951~56年の間に, 87件に及ぶ製糸研究費補助金の交付が政府またはその他の機関によって行われ, 神栄生糸も受けた。その研究補助金を使って, 生糸のコーン巻や生糸の樹脂処理の研究を行い, スモールスケインを完成させた。なお, スモールスケインは郡是製糸も生産を目指したが, 失敗したことを『グンゼ株式会社八十年史』(1978年, 594頁)の中で記している。
- 43) 神栄生糸株式会社『第95期(1963年)営業報告書』「営業概況」。製糸の合理化は, 自動繰糸機の性能向上を中心として進められてきたが, 同社が建設した製糸工場は, 撰繭から煮繭, 繰糸, 繰返し, 合糸, 出荷に至る一連の工程を連続してオートメーション化したものであった。また付帯設備として, 水質改善装置, 自動配繭装置, 給湿装置, 温度調整冷風装置, 採光換気施設など, 工場全体が完全管理できる体制となっ

- ていた。
- 44) 神栄株式会社『第99期(1967年)有価証券報告書』「営業の状況」「主な資産, 負債及び収支の内容」などから判断した。神栄が紙コンデンサから, フィルム・コンデンサへの転換を行うのに関して, 販売の変更と生産の転換がスムーズにいかず, 1967年前後の電機部門の収益を圧迫していた。
- 45) 神栄生糸株式会社『第90期(1958年)営業報告書』「事業の概況」。
- 46) 製糸会社が生糸や繭を輸入することは, 蚕糸業振興の政策に反することであり, 神栄の実施している営業政策は極めて微妙なものであった。これと同様のことは, 関東大震災における神戸生糸市場の開設に関しても同社は同じ立場にあった。したがって, 生糸や繭の輸入に関しては実態をほとんど公表していなかった。
- 47) 神栄株式会社『第102期(1970年)有価証券報告書』付表の「関係会社有価証券明細表」による。なお同社は1975年に休眠会社となった。
- 48) 『神栄生糸株式会社・神栄電機株式会社・大分製糸株式会社 合併契約書』1966年3月1日付(コピー)。
- 49) 神栄株式会社『第106期(1974年)営業報告書』「営業概況」。神栄の開発したスモール・スケーンやロイアル・シルクは, 生糸ではなく「合糸」であったため, 生糸取引所の適格生糸にはならなかったため, 清算取引や事業団への持ち込みには使用できなかった。その結果, 1974年頃には約1000俵の在庫を抱え, 資金繰りを圧迫していた。
- 50) 神栄株式会社人事部編『しんえい』(社内報) No. 17, 1973年, 15頁, および神栄株式会社人事部編『しんえい』(社内報) No. 19, 1974年, 25頁。養蚕開発の調査隊は, 1973年8月にフィリピン・バギオ市に向けて出発していた。調査の結果, 製糸事業の進出の見込みがあるとして, 現地法人化が見込まれたが, 石油ショックのために, 結局は実現しなかった。また, 石垣島で養蚕事業が計画され, 1973年9月からスタートしたが, この事業も神栄が製糸から撤退したことにより終了した。
- 51) 拙稿「経営再建過程とマネジメント——S社の事例」『甲南論集』第15号, 1988年, 81~117頁。神栄株式会社の1973年以降の経営再建に関する経緯については, 詳細に分析しているのでそれを参考にされたい。
- 52) 『日本経済新聞』1974年1月9日付記事。神栄の人工飼料の開発は, 公式には1969年, 山陽国策バルブ株式会社との研究提携から始まり, 日本農産工業, 藤沢薬品工業, 日清製油の各社と次々に研究提携を実施し, 稚蚕用人工飼料を1974年から試験販売を開始した。しかし, 1980年には研究を含めて一切を中止した。
- 53) 神栄株式会社総務部編『しんえい』(社内報) No. 32, 1978年, 1頁。社長難波還は, 「綾部工場は, 当社の製糸発祥の地であり, 背後に丹後という大きな操業地を控えて, …(中略)… , 社会的責任をも考えて, 今まで歯を喰いしばって赤字経営に耐えてきたのである。…(中略)…。しかし, 製糸発祥の地という歴史的感傷を切り捨て, 我々は断固として綾部工場の生糸生産からの撤退を決めたのである」と述べており, 状況を見て, 製糸からの完全撤退もありうることは, この時点から考えだしていたものと思われる。

- 54) 神栄株式会社『第111期(1979年)有価証券報告書』から『第113期(1981年)有価証券報告書』の「関係会社有価証券明細表」によった。

第4章 神戸生糸株式会社の戦後の戦略展開

明治中期に開設されたが短期間で閉鎖された神戸生糸市場の再開は、西日本の製糸業界や生糸流通業界、各関連企業にとって、悲願であった。神戸生糸株式会社¹⁾は、関東大震災直後に神戸生糸市場を再度開設するために、神戸財界と関西系製糸業者の強い要望と期待を担って設立された生糸荷受け会社であり、神戸生糸市場開設の申し子のような会社であった²⁾。

しかし、その後の発展過程は決して平坦なものではなく、昭和初期の大恐慌時には川西財閥の支配下に入り、製造業への転換を強めたが、第二次大戦中に国内工場は戦災に遭い、海外生産設備は接収されるなど、事業基盤に重要な問題を抱えて戦後復興に立ち向かった。

生糸の戦後復興には積極的で、戦後日本の生糸が原料面の問題を抱えながら成熟化を迎え、さらに製糸が衰退過程を進めていく中で、神戸生糸は、原料面から生糸の一貫生産を行える新しいシステムの構築に挑戦した。また生糸へのこだわりを強く持ち、他社が製糸業から撤退していくのを見ながら、残存者利益を獲得すべく、その体制を固めていった。しかし日本の農村構造が変化していく中においては、一社の経営戦略でその趨勢を変えることは困難となり、製糸業の縮小を実施せざるを得なくなった。ついに、1995年11月には、日本国内での製糸部門からの完全撤退を実施した³⁾。国内の状況だけでなく、海外事情を含めた環境分析が、残存者利益追求の戦略では重要なことを示していた。

神戸生糸は、商事会社から製造会社に転換し、さらに製糸業の中での唯一の生き残り会社になるような戦略をとった。同社のとった経営戦略を事後的に批判するのではなく、成熟過程の中で、企業が当然とり得る経営戦略の中から、どのように選択していくかは、経営学的に示唆にとんだ事例であった。戦後復興期の努力が「こだわり」となり、今日の経営戦略に大きく影響した。

1 神戸生糸市場の開設

1867年12月に神戸港は開港され、翌1868年から神戸港の貿易は開始された。当初、輸出実績は茶(43%)、生糸(32%)、玉糸・真綿・蚕卵紙(10%)などが主なもので、一方、輸入は武器類(17%)、繰綿(17%)、毛織物(15%)、綿織物(14%)などが主要商品であった。全国貿易額に占めるシェアはわずか4%に過ぎなかった⁴⁾。その後、神戸の貿易は順調に成長し、1872年にはシェアは16%まで上昇したが、それでも横浜港の3分の1程度でしかなかった。神戸港が輸入主体であったのに対して、横浜港は輸出の比率が高かった⁵⁾。もう一つの神戸貿易の特徴は、直接神戸港で輸出入されるのではなく、他の港を経由する間接貿易が多く、さらに、既に形成されていた全国商業の中継拠点としての機能を背景に、貿易と国内商業取引を直接結びつけられる形での流通が行われていた⁶⁾。

(1) 神戸港貿易の特質

神戸の三大輸出商品は米、茶、銅であり、横浜において最大の輸出商品であった生糸の比重が神戸では極めて低く、生糸は横浜にほぼ独占され、屑生糸と屑蛹のみが、神戸が上回っていた⁷⁾。その理由は、生糸の品質規格化が遅れていたために、買いたたかれ、屑物扱いとなったからであった。このような状況に対して、1873年には、生糸取引所や生糸検査所のような機能を持たせた「神戸生糸改会社」が、神戸の生糸貿易業者23名によって設立されたが、2年で貿易会社に吸収合併された⁸⁾。

その後も順調に発展していった神戸港貿易は、全国貿易に占めるシェアを高めていき、1879年には21%、1888年には33%を占めるに至った⁹⁾。このようにシェアの拡大した理由は、綿織物、石油、砂糖などの日常生活用品が大きなシェアを占めていた他に、近代綿紡績の発展に伴い、原料棉の輸入が拡大しつつあったことによる。また一方で、神戸の輸出品は茶が首位を占め、海産物、樟脳が続き、マッチなどが新しく登場したが、日本の最大の輸出商品であった生糸はまったく問題にならなかった。

1890年代には、神戸港の輸出入は著しい伸びを見せ、貿易港としての地位を完全に確立した。ちなみに、1897年における神戸港の全国シェアは、輸出32%、輸

入50%、総合で42%に達しており、特に輸入港としての性格が明確になってきた¹⁰⁾。これは紡績業が関西で発展してきたことによるもので、紡績に関連した機械、原料棉の輸入が増大したからであった。

(2) 国立生糸検査所と関西系製糸事情

神戸港の生糸貿易振興策として、1885年に、兵庫県令の森岡昌純は、横浜同伸会社の神戸支店を誘致し、藤田組にも神戸で生糸取引をするように勧誘した。次の県令の内海忠勝も、関西府県連合生糸協議会を兵庫県会議事堂内に設置し、基礎的な市場調査の上に具体的な対策を立て、生糸市場の開発に努力した¹¹⁾。実行策としては、1888年に「神戸蚕糸売込業組合」を結成し、ドイツ人技師シャイトを嘱託として、生糸検査を実施させるなど新機軸を打ち出し、横浜生糸市場の隆盛に対抗するための必死の努力を行った¹²⁾。

生糸の輸出を振興するには、日本の生糸に対する信用の増大を図ることが必要不可欠であり、横浜に生糸検査所を設けることが計画された。しかし、横浜だけに生糸検査所が設置されたならば、神戸の生糸輸出はさらに凋落し、関西の製糸業者は多大な影響を被るものとして、神戸商業会議所は、神戸にも生糸検査所の設置が必要なことを請願した¹³⁾。この建議は受け入れられた。1896年に国立生糸検査所が、神戸にも設置されたが、横浜側の根強い反対に会い、わずか5年という短命でこの検査所は廃止されてしまった¹⁴⁾。この事実は、生糸の輸出に関しては、バックグラウンドを含めて、まだ神戸港が横浜港に対抗できる状況になかったことを意味していた。

この結果、神戸港のシェアは輸入では全国貿易の約50%を維持したが、日本の輸出構造が茶や米から生糸や綿糸に転換する中で、生糸の輸出がほとんどなかった神戸港では輸出のシェアが低迷していた。神戸港は、1912年には輸出29%、輸入49%、総合で40%のシェアを占めていた¹⁵⁾。その後も輸出は伸びが少なく、1916年の貿易における神戸港のシェアは、輸出29%、輸入50%、総合37%であった¹⁶⁾。

(3) 神戸生糸市場の開設

関西の製糸企業が優等糸を中心とした生産を拡大し、アメリカ市場で評価されるようになり、その一方で、第一次大戦後の神戸港の輸出の後退は著しく、輸出の振興が急務であった。ここに再び、神戸における生糸輸出の実現に対する要望

が強くなった。神戸商業会議所は、1921年の総会において、生糸市場設置委員会を設け、神戸における生糸貿易の実現を目指して活動を開始した。¹⁷⁾神戸市に生糸検査所の設置を請願し、市も必要性を認めて翌1922年に調査に乗り出した。会議所も神戸生糸貿易促進期成同盟を組織して、生糸貿易を担う機関を会社組織で設置することを決定した。しかし、当時は第一次大戦後の恐慌に続く不況期であったため、当初期待した計画は一時頓挫した。¹⁸⁾

このような時期に、1923年9月1日に起こった関東大震災は、横浜生糸市場に潰滅的な打撃を与えた。横浜港が独占してきた生糸の輸出は、ストップしてしまい、重要な外貨獲得の道が閉ざされるという日本経済上の大問題となった。生糸の輸出は一刻も早く再開されなければならず、しばらくの間横浜港に代わって、神戸港が生糸輸出に当たることを神戸商業会議所は決定し、生糸輸出機関設置実行委員会を設置した。¹⁹⁾直ちに、仮生糸検査所設置の準備にとりかかるとともに、関西地方の生糸業者にその旨を連絡した。1923年9月12日には、神戸生糸貿易に関する全国製糸業者大会が、神戸商業会議所で開催され、会議所は「神戸臨時生糸輸出に関する陳情書」を農商務大臣、大蔵大臣、日本銀行総裁に提出すると同時に、生糸共同荷受所の設立準備を開始した。²⁰⁾

(4) 横浜側の抵抗

横浜側の巻き返し運動は激しく、また政府も横浜一港主義に傾いていたため、神戸における生糸輸出の開始は予断を許さなかった。神戸商業会議所は、神戸に生糸輸出拠点を求める製糸業者、貿易業者などとの連絡を密接にし、神戸生糸市場の確立を目指して努力したため、生糸貿易の実績は次第に拡大していき、1924年1月に神戸市立生糸検査所がメリケン波止場の旧税関監視部跡に開所され、検査業務を開始した。²¹⁾

当時の製糸家の運転資金は、生糸売込問屋の生糸担保貸付によって調達した資金を、製糸家に前渡しすることで賄われており、その生糸売込問屋向けの独占的融資を横浜正金銀行が行っていた。しかし、後発の神戸生糸売込問屋企業は、従来は横浜に出荷していた荷主の生糸を新規に獲得するためには、有利な取引条件の提示が必要となり、積極的な前渡金融資を行った。²²⁾横浜生糸市場は、神戸生糸市場が拡大するのを阻止するために、圧力をかけ、1924年3月に横浜正金銀行は、生糸担保貸付を中止することを決定した。これによって、神戸の生糸売込問屋は

大きな打撃を受けた。²³⁾神戸商業会議所は、直ちに生糸担保貸付中止の撤回を求めて精力的に働きかけるとともに、生糸に対する資金融通を大規模に行うための、生糸集荷・販売代行機関の設立が会議所の手で進められた。神戸商業会議所が目指した、神戸生糸貿易の確立のための努力は着実に結実し、三井物産、日綿などの大手輸出商も神戸支店を開設して、神戸から生糸を輸出する方針を決定した。²⁴⁾神戸港の生糸集荷のために、神戸財界が協力して設立した機関が発展したのが、神戸生糸であった。

このような努力の結果、神戸港からの生糸や絹織物の輸出が始まり、1923年の9月から年末までの間に、神戸の輸出額の37%を生糸・絹織物が占めるまでになった。その後もこの傾向は変わらず、昭和初期に至るまで継続した。²⁵⁾関東大震災後、神戸港の生糸輸出は、それまでのゼロに近い状態から急激に拡大した。最終目標は全国に対して40%のシェアであったが、2年後の1925年には32%を超えるまでに成長していた。生糸の輸出を推進するには、生糸清算取引所、国立生糸・絹織物検査所の両施設が不可欠の要件であったが、1928年に神戸生糸清算取引所が設置され、市立生糸検査所は1931年に国立生糸検査所に移管された。²⁶⁾

2 神戸生糸株式会社の戦前史

神戸生糸株式会社は、1923年12月に設立された株式会社生糸共同荷受所（資本金36万円）の業務を引き継いで、翌1924年に資本金300万円で設立された。生糸共同荷受所は、関東大震災による横浜生糸市場の壊滅の対策として、神戸生糸市場を開設するために、川西清兵衛（日本毛織社長）、野沢幸三郎（野沢石綿社長）など神戸商業会議所の主なメンバーと遠藤三郎兵衛（郡是製糸社長）、若林乙吉（若林製糸社長）など西日本の主な製糸業者を中心として、設立されたものであった。²⁷⁾共同荷受所の業績も短期間で軌道に乗り、神戸生糸市場の基盤も整ったが、荷受け会社の組織と規模は小さく、時勢の要求に応じ難くなった。このような要求に応じるために、早急に有力荷受け会社を設立する必要があると感じた神戸財界は、神戸商業会議所において開催された設立総会で、神戸生糸株式会社の設立を決議した。²⁸⁾

(1) 神戸生糸の創立と経営陣

初代の役員には、専務取締役有馬唯一（元大阪商船神戸支店長）、常務取締役森

田金蔵（生糸共同荷受所代表取締役）、常務取締役野沢幸三郎、取締役川西清兵衛、取締役小曾根喜一郎（阪神電鉄社長）、取締役滝川儀作（東洋燐寸社長）、取締役遠藤三郎兵衛、監査役若林乙吉、監査役榎並充造（内外ゴム社長）、監査役西川莊三（神戸商業会議所副会頭）²⁹⁾が就任した。同社は神戸商業会議所の重鎮と関西系大規模製糸会社との寄り合い所帯であったため、専務の有馬と常務の森田に経営は任されたが、株主の意見調整が必要であった。業績も順調に進展し、徐々に取引先の製糸業者の数も増加していき、黎明期にあった神戸生糸市場の発展にも寄与した。³⁰⁾

神戸生糸の創設期に中核的役割を果たした森田金蔵は、神戸生糸貿易市場の再興の祖でもあった。森田金蔵は1866年に兵庫県美方郡温泉村で生まれ、養蚕に従事したり、製糸技術者となったりした後に横浜で貿易業者や商館に勤務した。しかし、現実の社会に失望して、同志社英学校神学部で勉強することになったが、また心機一転してビジネスの世界に復帰していくなど、精神的遍歴を繰り返し、³¹⁾1890年に渡米した。約6年間アメリカで苦勞しながら、日本のせんべいの製造販売で成功したが帰国し、大沢商会神戸支店の支配人に就任した。当時、神戸の生糸輸出がようやく盛んになってきていたので、彼の経歴と経験を生かし、生糸輸出の中心人物になっていったのは当然の結果であった。

森田は、鐘紡社長武藤山治と親交が深く、繊維の輸出に関する知識があったので、1899年には貿易同業組合評議員となり、1909年に同組合長、1915年に神戸商業会議所副会頭に選出され、さらに、生糸共同荷受所が設立されると代表取締役に就任し、1924年には衆議院議員になった。1921年に生糸市場設置委員会がおかれるとともに委員となり、翌1922年に生糸貿易株式会社が設立されると、発起人および重役として経営に参画し、生糸輸出に貢献した。

（2）金融恐慌と川西グループ入り

昭和の初期から日中戦争に至るまでの数年間が、日本の蚕糸業の最も華やかな絶頂期であり、成熟期に入っていた。すなわち、生糸の輸出高は1929年の約58万俵、繭の生産高は1930年の約40万トン、生糸の生産高は1934年の約75万俵と、いずれも戦前戦後を通じての最高額を示した。しかし、金融恐慌や世界恐慌が続けて起こり、この間の生糸価格は暴騰と暴落を繰り返し、製糸業、生糸売込問屋業、生糸輸出業のいずれもが大きな打撃を被った。特に、後発の神戸の生糸売込問屋は取り扱い生糸量を増加するために、各製糸メーカーに対して積極的な前貸しを行

っていた。1925年から前貸し勘定は急増しており、1925年と3年後の28年を比較すると、入荷高は2.58倍、手数料と利息収入は2.74倍に増加した。生糸価格の暴落は、手数料商売の生糸売込問屋の業績に直接的な影響を与えるものではなかったが、前渡金の回収ができず、金利収入も減少することになった。

神戸生糸もその例に漏れず多大の被害を被り、経営体質は大きく悪化した。そのため、資金的援助や経営再建のための人材を必要としたことから、創立時の主要メンバーの一人である川西清兵衛が経営していた日本毛織株式会社の傘下に入り、協力を得ることになった。³²⁾1928年に川西清兵衛が取締役会長に選任され、その血縁の筑紫六郎（当時同社の支配人）³³⁾が専務取締役に就任した。³⁴⁾

川西清兵衛は、1865年に大阪高麗橋5丁目で、蠟商の筑紫三郎助の五男として生まれ、幼名を音松といった。1980年に神戸で石炭問屋「座古清」を営んでいた先代川西清兵衛の養子となり、1896年に清兵衛を襲名した。本業の他にも、倉庫業や石油輸入などにも手を広げて、成功していた。羊毛の将来性に着目した彼は、1896年に、松本善七、小曾根喜一郎、沢田清兵衛など神戸財界の27人の実業家と共同して、日本毛織を設立した。³⁵⁾川西清兵衛は、最新の技術とその製品化に強い関心を持っており、毛織物のみならず、真空管製造や航空機などの最先端技術産業を経営した。その後、事業を他方面に拡大して、川西財閥を形成するまでになった。

川西財閥は持ち株会社を設立せずに、日本毛織を中心に、日本モスリン、山陽皮革、日本フェルト、伊丹製絨所、昭和毛糸紡績、神戸瓦斯、川西航空機、川西機械製作所、東洋パルプ、満州人造板工業などのメーカーに加えて、川西倉庫、オリエンタルホテル、兵庫大同信託などのサービス業による企業集団を形成していた。³⁶⁾しかし技術を重視する面では、川西財閥はメーカー色が強かったことがうかがえた。神戸生糸は、羊毛製品の大手企業である日本毛織の傘下企業となったことから、メーカーへの志向が強まった。

（3）製糸業への転向

神戸生糸は、1930年には、以前から融資などで深い関係にあった伊那製糸株式会社矢作製糸所を直営し、製糸業経営の第一歩を踏み出したが、立地条件が悪かったので1937年の製糸業整備改善施設規定により、補助金の交付を受けて廃止した。³⁷⁾また取引先の主要製糸会社と系列的つながりをさらに深め、生糸の販売およ

び資金的なものに加えて、1938年からは同社取締役坂本貞之助を肥後製糸株式会社（1896年設立、熊本県）、不知火製糸株式会社（1920年設立、熊本県）、北諸郡郡製糸株式会社（1937年設立、宮崎県）の3社の専務取締役に送り込み、人材面でも強化することとなった。一方では、1932年に神戸生糸取引所の蚕糸取引員となり、生糸の清算取引業務を兼営するようになった。

その後は、生糸売込問屋業を本業として幾多の曲折を経つつ、第二次大戦を迎えることになった。1941年に戦時体制強化による蚕糸業統制法が実施されたのに伴い、企業の合理化を図るために1942年に、同社と資本や取引などで特に密接な関係にあった肥後製糸（多条機200台および蚕種製造設備）、不知火製糸（多条機100台）、北諸郡郡製糸（座繰機410釜）および朝鮮にあった大邱製糸株式会社（座繰機650釜）を神戸生糸に合併し、社名を新興蚕糸株式会社に改め、生糸問屋以外に製糸業、蚕種製造業をも営む生糸一貫企業になった。資本金は250万円で、初代社長は筑紫六郎であった。

筑紫六郎は、二代目川西清兵衛の生家である大阪の筑紫家で生まれた。大阪高等商業学校を卒業し、京都大学に入学したが、貿易業を営むために中退し、筑三商会を共同で経営していたが、その後、虎屋信託に入社して活躍した。彼は川西清兵衛に紹介されて、設立間もない生糸共同荷受所に入社し、会計主任に就任したのが生糸に生涯をかけるきっかけとなった。社名が神戸生糸に変更になっても、最初は経理主任で、支配人武田一の辞任によって支配人となり、専務有馬唯一の辞任によって、1928年に専務取締役に昇任し、さらに、社長から会長となった。神戸生糸取引所の理事長も務めた。

（4）戦時体制下の経営

戦争が激化するのに伴って、戦時体制の強化に備えるため日本毛織に合併されることに話がまとまり、1942年12月に合併契約に調印した。⁴⁰⁾しかし、蚕糸業の統制は強化され、全国の蚕糸関係会社はいずれも日本蚕糸統制または日本蚕糸製造の両国策会社に統合されることになった。新興蚕糸もやむをえず日本毛織との合併契約を解消し、肥後工場および付属蚕種製造所と北郡製工場は、日本蚕糸製造株式会社に統合されていった。不知火工場は熊本鉄工所に売却され、軍需工場に転換された。生糸の問屋業務も1943年には廃業し、日本蚕糸統制株式会社に引き継がれた。

その後、企業経営を維持するために、1943年に朝鮮の大邱工場に織機100台で絹織物工場を併設したが、同社独自の事業はそれのみに縮小されることとなった。したがって、国策に順応して、新興蚕糸の事業拡大を図るために、軍需産業に進出することにした。親企業の日本毛織との提携企業として日本鉾産、日新機械工業を設立し、九州繭短繊維などへの経営参加を図り、新興物産、三喜化学工業、中華ヒマ繭研究所、東洋特許品政策所などの単独事業を経営し始めた。⁴¹⁾1945年には、事業実態に合わせて新興工業株式会社と社名も変更した。終戦直前の同社の事業は、朝鮮大邱工場と国策に順応した軍需関係事業となったが、大邱工場以外のいずれの国内事業も、創業後間もなく終戦を迎えたので、見るべき業績もあげないままに終わった。戦後の平和産業への転換の中で、これらのすべての事業は廃業することになった。

3 戦後復興期

敗戦により、新興工業は設備および収益性の両面で最も優れていた朝鮮の大邱工場の海外資産を接収され、軍需関連の事業をすべて失い、都城市の北郡製工場は戦災によって焼失し、肥後工場の一部も戦災を被り、直ちに生産を再開することが困難なほど大きな打撃を受けていた。⁴²⁾グンゼや神栄と比較して、3社の中では戦争による打撃は最も大きなもので、文字通りゼロからの再出発であった。

このような状態の中でも、新興工業は製糸業、蚕種製造業、生糸問屋業の事業復活を目指して立ち上がった。日本蚕糸統制株式会社および日本蚕糸製造株式会社の解散により、各工場はもとの企業に復帰した。同社は、1946年に肥後製糸工場が運転を開始し、翌1947年には200台の郡式多条繰糸機に更新した。続いて1947年に、戦争で失った大邱工場および北郡製工場に代わる製糸工場として、日本毛織から工場の土地建物を借用して群馬県に館林製糸工場が新設され、郡式多条繰糸機200台で操業を開始した。同1947年10月には肥後および館林の二工場体制が確立し、両工場がフル稼働することで約2000俵の生糸生産体制ができ、製造部門の復興から発展への過程は始まった。一方、1948年には輸出生糸問屋業および生糸販売業の許可を得て戦前に復元することになった。ここに同社復活の第一目標は達成され、1946年に社名ももとの神戸生糸株式会社に復帰した。

1949年に生糸の価格統制、配給統制が全面的に撤廃され、自由競争商品となっ

た。価格の形成、売買取引の公正、商品リスクのヘッジ、製品の円滑な流通のために、商品取引所の設立が要望されるようになった。全面改正された商品取引法が公布施行されるのに伴って、旭シルクの小田萬蔵、神戸生糸の筑紫六郎、神栄生糸の村上正二郎、郡是製糸の波多野林一などが、戦後神戸生糸市場の復興に精力的に働き、1951年に神戸生糸取引所が開設された。神戸生糸は、知名度アップと資本調達を容易にするために、1952年に神戸証券取引所に上場し、1954年には大阪証券取引所にも上場することになり、名実ともに日本の有力製糸会社に復興した。1953年には群馬県太田市の新田蚕糸工業を傘下に収め、製糸業界における地位をさらに固めていった。また1953年7月には、経営面で異質の製糸部門と商事部門を分離することとなり、資本金1000万円の神戸生糸商事株式会社を設立し、社長筑紫六郎、常務取締役相沢弥太郎、常務取締役景山節郎で発足した。神戸生糸としては、メーカが主体の企業としての再出発を決定した時期であったと考えられる。

復興期においては、郡是式多糸繰糸機の入手の際、代金後払いという優遇措置を郡是製糸から受け、また製糸業の再建のために、郡是製糸から野中留蔵を専務取締役に迎えるなど郡是製糸との結びつきが強かった。⁴⁵⁾同様に、復興資金や資産に関しては、日本毛織、東京銀行や神戸銀行などの協力が得られ、敗戦によるダメージの割には、神戸生糸の製糸事業の基盤復興がスムーズに進んだ。優れた原料繭の地盤を確保できたことも幸いし、復興が遅れただけインフレ益が享受でき、朝鮮動乱期に得た利益を、棚卸し原料繭の「後入先出法」による評価法に変更し、後期へ持ち越すように利益留保に努めたことなどが、次の発展段階につながった。⁴⁶⁾

4 生糸の安定生産と多角化期

1950年代後半の神戸生糸は、1940年代後半に築き上げた信用とエネルギーで全国的な規模の企業を目指して内部充実を図りながら、外に向けての飛躍を進めていった。蚕糸事業の効率化に伴い、各製糸メーカは競って自動繰糸機を導入したが、同社も先進企業と同時期に導入を図り、1955年には約20%が自動繰糸機に転換していた。この時期の神戸生糸の自動繰糸機の転換率は、日本レイヨンの自動繰糸機への転換率33%には及ばないが、片倉の17%、郡是製糸の8%、神栄の8

%よりも上回っており、同社の自動繰糸機の採用は早かった。⁴⁷⁾原料確保のために、福島出張所を開設して集繭・乾繭を行い、1964年には本社機能の拡大整備と中央機能の進展のために東京出張所を新設した。同時に、同社も生糸以外の事業を企画・開発する必要性に迫られた。

その第一段階として、1950年代後半に入ると合成繊維の急激な伸びが見られ、合繊市場の拡大に対して、神戸生糸も経営多角化による企業規模の拡大と安定性を志向した。そのために東洋レーヨンのプロダクトチームに参加し、またナイロン加工糸の先進企業であった郡是製糸に、技術修得のための従業員を派遣した。その結果、合繊加工糸を事業化するために1956年に子会社日本撚糸工業株式会社を館林市に設立して、ウーリー感覚のナイロン糸加工を開始した。

多角化の第二段階では、日本撚糸工業は1960年に社名を日本撚糸精器と改称し、自動繰糸機の導入などによる製糸の生産合理化によって生じた余剰人員を活用して、今後の成長が期待される電機部門を新設して、家電業界の三洋電機と提携したテレビ・チューナー、ステレオ・シャーシー、ホームラジオの製作を開始した。

第三段階では、神戸生糸が事業開発したウーリー加工のナイロン糸が順調に推移してきたので、その拡販を図るために、ウーリー加工のナイロン糸を使った繊維二次製品部門への進出を計画した。1962年には、別の子会社の三春メリヤス工業株式会社を福島県に設立し、セーターの製造を開始した。また、同1962年には日本撚糸精器内に編織部門を設けてナイロン婦人靴下の製造を始めた。さらに繊維加工部門の拡大に対応するための生産基地として、翌1963年にはナイロン加工糸およびフルファッション・セーターの関西製造工場を、和歌山県かつらぎ町に新設することを決定した。⁴⁸⁾神戸生糸は、これらの製品では後発企業であったが、ナイロン・ストッキングは自社ブランドで販売することを選択した。

この時期は、ナイロンの加工糸を開発し、それを中核とした繊維加工部門を新たな戦略部門として、経営の多角化を強力に推進していった。神戸生糸の成長・発展の時代であった。同社の場合、技術開発や技術的ノウハウは、研究所などの研究機関を設けず、先進的な企業との提携と実践の現場での創意と工夫、改良と改善の積み重ねによって、会得していった。それによって、現実的に必要な技術開発に集中し、技術的失敗を少なくし、現場での改良、改善を経て技術的効率化を行い、コスト競争力を高めていった。現場の技術力を最優先していた。⁴⁹⁾

自社ブランドで販売を強化するために、繊維の営業部門の中核は大阪に移転す

る必要があり、大阪支店を開設すると同時に、繊維営業部を同支店に移した。さらに営業拠点として、札幌営業所、名古屋営業所を設置していった。ストックング部門では、後発企業としてのハンディを負いながら、独自の販売網を形成していったことが、生産規模が比較的小さいにもかかわらず、生き残ることができた要因であった。

5 製糸の強化と多角化の推進期

1960年代後半に入ると、企業体質を改善、強化するために、合繊二次製品の生産販売も神戸生糸の主力事業に加え、一段と企業の拡大成長を期すべく、体制の整備にとりかかった。1966年には一部上場基準を満たすため、増資と子会社の日本撚糸精器を吸収合併し、製糸、合成繊維糸加工、繊維二次製品製造、音響・通信機器組み立てなどを兼営する、名実ともにメーカーとしての多角化路線を確立し、各部門がそれぞれの規模拡大を図って成長を続けていった。一方で、1968年には、神戸生糸が生産していたテレビチューナー部門を、異質性が高いので、独立・分離するために三春電機株式会社を設立した。

(1) 製糸部門の積極拡大

製糸部門においてはこの時期においても、他社とは異なった方針をとり、拡大充実の方向にあった。1969年には新田蚕糸工業の製糸免許を引き継いで太田工場とし、同時に長崎県五島に進出した。五島列島は、多くの養蚕地が衰退傾向にある中で、1970年代に桑園面積と収繭量の拡大を見た希な事例の一つであった⁵⁰⁾。長崎県と長崎県経済連は、離島振興法の援助を受けながら、長崎県五島列島福江市において、養蚕による地域開発計画の実施に当たり、神戸生糸に対して工場誘致を要請した。神戸生糸の蚕糸業拡大の姿勢が評価されたものと思われる。

1960年代後半までの五島列島の農産物の主力は、アルコール原料用としての甘藷であった。しかし、甘藷の需要が急激に落ち込んだのにともない、約5000haに及ぶ甘藷畑の転換が模索された。その結論として、「養蚕新興団地育成模範施設設置事業」の適用を受け、養蚕への転換が図られた。甘藷畑のうち約3000haを桑園化して、1戸当たり平均桑園面積が70a以上で、10a当たりの収繭量は平均100kgを目標とした、大規模養蚕を目指した⁵¹⁾。五島列島は、気候が温暖で、

蚕期は4月下旬から11月中旬までと長く、年間6～7回もの飼育が実施できるメリットがあるが、台風や高温多湿による病害などのデメリットもあった。養蚕技術に関しては、農村センター、蚕業指導所駐在員、嘱託蚕業普及員、神戸生糸技術指導員などで、徹底した指導が行われた。1969年春に第一回目の桑苗植え付けが行われ、1974年まで桑園拡大は続いた。

神戸生糸はこの計画に参加を決定し、1970年には五島出張所を開設して、栽桑、養蚕技術の指導を開始した。それと並行して同時に、乾繭場、倉庫を建設した。植栽桑園面積は約2000haに達し、離島開発は着々と進行した。このプロジェクトが成功した要因の一つは、製糸業が衰退する中で、離島に多額の投資を行い、新工場を設置するまでに及んだ神戸生糸側の積極的な姿勢が、養蚕家の取り組み意欲を高めることに貢献した⁵²⁾。その結果、1975年には、全国第6位(生糸生産量8294俵)の製糸会社に躍進した。

さらに、蚕糸事業の拡充対策の一環として、1873年には、気候条件が養蚕に適しており、広大な土地と豊かな労働力を有するブラジルへの進出計画が具体化し、2回に及ぶ調査団の派遣により十分検討した結果、高品位の生糸が長期安定的に輸入できると判断され、ブラジル・サンパウロ州のマリリア市に製糸工場の設置が決定した。現地合併会社コベス・ド・ブラジル会社(設立時資本金1000万クルゼイロ)を、同社(出資比率50.9%)、丸紅株式会社(同44%)と現地の農産加工業者グロー・グループ[ローゼンリッチ](同5%)など5社の共同出資で設立して、現地に自動繰糸機4セットの製糸工場を設置し、生糸、蚕種、絹撚糸の製造が開始された⁵³⁾。

(2) 繊維二次製品の多角化

神戸生糸の繊維加工部門では、1969年に特許を受けたスパイラル・スプリング状の弾力性の高いナイロン糸は、ブランド名を「ブーメロン」と呼ばれ、非常に好評を受けた。またこの糸の強力な伸縮性を利用して、靴下、セーター、肌着、水着、スラックス、包帯など幅広い繊維二次製品が作られ、拡販による業績好調期が続いた。ブーメロンを基礎にした加工糸の開発は進み、バルキー性と伸縮性を重視したウーリー加工糸「コベス5000」や色数を揃えた「カラーレグロン」、ナイロン・ミシン糸の「コベスミシン糸」とポリエステル・ミシン糸である「コベスエイト」などに拡大していった。さらに、綿・ブーメロンの交綿生地は、婦

人肌着を中心としたインナー素材や各種スポーツウェア素材として好評を得られるようになった。1970年には靴下の需要拡大を予測して、熊本県菊地郡大津町に靴下事業部熊本工場を新設建築し、パンティストッキング製造専門工場とした。この工場は、翌1971年より稼働を開始した。

その一方で、子会社の整備統合として、1972年には新田蚕糸工業株式会社をコベス興産に社名変更を行い、損害保険代理店業および不動産を主たる事業とする会社とし、同年花の品種の保存と洋蘭、バラ類の栽培などを主として経営していた株式会社春霞園芸研究所を吸収合併した。この会社は1975年に神戸生糸に吸収され、代わりに損害保険の代理業を行うコベス産業株式会社が設立された。

高度経済成長に乗って業容の拡大した神戸生糸も、1971年のニクソン・ショックや1973年の石油ショックのもたらした影響は大きかった。敗戦の中から奇跡的な復興とその後の驚異的な発展を成し遂げた日本の経済も、この一連の動きによって恐慌状態を呈し、国民生活は不安定状況になったが、それとまったく同じような軌跡を同社は辿った。中でも石油ショックによる同社への影響は重大なものとなり、永々として築き上げてきた神戸生糸の経営路線を根底から揺るがすものとなり、大幅な欠損を計上することとなった。⁵⁴⁾ 同社は、石油ショック以後、三度目の企業の整理と再編を行わざるを得ない経営再建の時代に入った。⁵⁵⁾

6 他社の製糸部門の吸収と経営再建期

1970年代後半に入ると神戸生糸は、企業構造と企業体質の改善のために、抜本的な対策がとられた。つまり生産部門の効率化を図るために、多角化の経営方針を見直し、不採算部門からの撤退、事業部門の統廃合と別会社化を進めていった。いわゆる不採算部門からの撤退としては、1977年に繊維事業部門の和歌山工場合繊部門、翌78年には和歌山工場特殊繊維部門（合成皮革）からの撤退が実施された。同社の繊維加工事業の期待を担って新設された和歌山工場は全面的に廃止され、足掛け13年の短期間で閉鎖されることになり、工場用地は売却された。⁵⁶⁾ 経営ノウハウやコア・コンピタンス、経営資源が不足している分野への安易な進出は、成功への道を困難なものとすることを示唆する事例であった。

(1) 合理化

事業部門の統廃合としては、1975年には製糸工場のうち、太田工場の生産設備を館林工場に移管し、集中生産による生産性の向上を図った。製造部門を分離独立させた別会社化は、1977年には電機事業部の分離別法人化、1981年には蚕糸事業部門の肥後工場を肥後神戸生糸株式会社として独立させたのに続き、期を同じくして、繊維事業部門の熊本工場を分離して別法人化するなど、それぞれが採算性を見つけだすように、自立性の高い組織づくりを進めた。その結果、全体的な赤字体質は克服されつつあったが、リーディング事業を形成する体制には至らず、縮小均衡へと路線変更を余儀なくされた。集約化や閉鎖、撤退によって生じた遊休資産のうち、太田工場や肥後工場の土地の一部を売却して、合理化に伴う損失を補填した。

このような厳しい経営環境の中にあって、神栄との業務提携により製糸部門の原料繭・蚕種業務の継承、ならびにグンゼの蚕糸部門関西地区の原料地盤を譲り受けるなど、蚕糸事業部門における原料収納基盤の拡大を積極的に進めていった。⁵⁷⁾ その結果、五島神戸生糸が本格稼働した1980年から1984年までは年間1万俵以上の生産を維持した。原料繭確保による安定操業によって、製糸業の残存者利益を求める戦略をとった。そして集乾繭業務のために茨城県石岡市、群馬県伊勢崎市、長野県小県郡、京都府綾部市、兵庫県城崎郡に相次いで事務所を開設した。原料繭の地盤を受け継いだことにより、製糸工場の稼働率は向上し、固定費負担は一時軽減した。

神戸生糸は神戸本社、大阪支店、東京営業所、名古屋営業所、札幌出張所、館林製糸工場と、繭収納のための乾繭場・出張所の7カ所に縮小し、それ以外の製造部門はすべて別会社となった。神戸生糸は、生物の作り出す生糸へのこだわりは捨て難く、生糸の持つ機能にプラスアルファの機能追求をするようにした。その後、館林製糸工場も移転を期に、1991年に生産を停止した。館林工場の跡地は約55億円で売却され、損失補填と借入金の返済に回された。⁵⁸⁾ 新工場で生糸生産を行う予定であったが、移転先の工場でも製糸事業は行われず、製糸業の残存者利益を求めた同社も時代の趨勢には勝てず、最終的に製糸部門の縮小を決断せざるを得なくなった。製造部門はそれぞれの子会社が独立して経営を行い、販売部門を神戸生糸が担当する、「トータル・ファッション」企業グループを形成する方針を決めた。

(2) 分社化の実態

この期間に分離設立した国内別会社の内容は次のようになる。

- ◎ コベス産業株式会社 (1975年設立)。新田蚕糸工業の製糸免許を買収したのに伴い、設立された会社が、再度神戸生糸に合併されたために設立された、損害保険代理および不動産業を営む会社である。その後、繊維製品、繊維原材料、農水産物の輸出入や有価証券の取引などの業務も行うようになった。1994年現在、資本金は400万円である。
 - ◎ 神戸電子株式会社 (1977年設立)。神戸生糸の電機部門はテレビチューナーの専門工場から転換し、電機音響事業部として、対米輸出を中心としたステレオをはじめとする弱電音響製品の生産販売を行ってきた。生産性を向上するためには他の製造部門と関連性の少ない当部門を分離独立させ、電機部門専門の会社を設立した。そのうえで電機通信機器などの製造販売を開始し、その後は輸出用コードレス電話の組み立てを行っていた。資本金は4000万円であったが、1992年に工場が移転されるのに伴って一旦清算を行い、同時に新たな資本金1000万円のシルテック株式会社を設立した。
 - ◎ コベス・エンタープライズ株式会社 (1978年設立)。神戸生糸のアウトターおよびインナー衣料などニット部門の販売を行っていた、繊維事業部門営業第三課が独立したもので、当初はコベス販売株式会社と称して繊維製品および軽工業品の販売を担当していたが、1982年に現在の社名に変更した。資本金は1000万円であったが、同社は業績が一向に回復する見込みがないので、1992年に清算された。
 - ◎ 五島神戸生糸株式会社 (1979年設立)。1970年に養蚕振興と産地育成に取り組んで集乾繭業務を行ってきたが、長崎県、長崎県経済農業協同組合連合会および地元関係者の強い要望もあり、工場を建設することになった。五島列島の養蚕家が大規模養蚕体制の導入に踏み切ったのは、神戸生糸が産繭のすべてを引き取るとともに、製糸工場を設置して、処理することを保証したからであり、1970年代に行われた大規模養蚕の振興モデルは、行政、農家、製糸企業の三者が密接に協議して、協力したからこそ実現したものであった。
- 原料繭から生糸の製造販売までの事業を、一貫して行うべく、1979年9月にHRⅡ型自動繰糸機3セットを設置し、従業員約70名、1.5交替（午前8時～午後9時）⁵⁹⁾で繰糸を始めた。翌年にはさらに自動繰糸機1セット（20台）を増設

した。

- その後、神戸生糸の製糸部門が繰糸から撤退していく中で、生糸生産は五島神戸生糸に集約化が図られ、1993年現在では、自動繰糸機5セット（100台）、1交替で生産を行った。しかし農業構造の変化は、離島振興策としての大規模養蚕家の育成にも陰りが見え、原料繭の減少が続くようになった。五島列島においても、若年労働者の離島が続いており、原料繭の生産は年々減少傾向にある。1993年現在では1交替操業でも、島内の繭だけでは約3カ月の繰糸しか維持できない状態になってしまった。また、輸送コストが高くつくなどの問題点も多く発生するようになった。1994年現在の資本金は3000万円であったが、1995年11月7日付で五島神戸生糸を解散し、神戸生糸は貸付金約6億7900万円を放棄し、特別損失3億4300万円を計上した。跡地は五島農業協同組合に売却され、6億2500万円の特別益⁶⁰⁾を得た。五島神戸生糸の閉鎖により神戸生糸の国内での生糸製造機能はなくなった。
 - ◎ 肥後神戸生糸株式会社 (1981年設立)。農業構造の変化により原料繭が激減したことに対応するため、神戸生糸から分離独立し、縮小均衡を図りながら製糸業を続けたが、採算が維持できずに1985年11月に解散した。設備の一部を含めて、原料繭などはすべて五島神戸生糸に集約化された。
 - ◎ 九州コベス株式会社 (1981年設立)。神戸生糸の婦人用ストッキング部門の拡大のために設置された熊本工場を業界環境に対応し、一層経営効率をあげるために専業体制を確立する必要から分離して独立させた。同社はストッキング、合繊加工系など各種繊維二次製品および繊維工業品の生産に関する事業を行った。さらに事業拡大のために、水産動植物関係の栽培、捕獲、養殖、加工および販売も付け加えている。1994年現在の資本金は3000万円である。
 - ◎ コウベシルク株式会社 (1987年)。神戸生糸内に最後に残っていた製糸部門の分離独立を図るために、資本金1000万円でコウベシルクを設立した。人員削減と稼働日数の増加などによる合理化を進めたが、現在の原料繭情勢と価格水準では採算が維持できないと判断し、館林工場の移転に伴い、製糸事業から撤退した。その余剰資源を活用するため、株式会社ラングラー・ジャパンと業務提携し、新事業として倉庫・運送業を開始するために物流倉庫を建設した。流通業に転換することで安定的な収入を確保することを目指している。
- これらの子会社以外に、1944年現在で、三春メリヤス工業株式会社、三春電

機株式会社、コベス・ド・ブラジル会社が、創立以来の事業を維持して、存続している。

7 神戸生糸株式会社の戦略構想

神戸生糸は、比較検討した3社の中では、戦争による打撃が最も大きかった企業であった。したがって、戦後の操業開始は最も遅れたが、その間に仕入れた原料繭がインフレのために含み益を発生させ、再開に当たっての収益確保に寄与した。打撃の大きさと再建の遅れの不利を克服するために、朝鮮動乱時の特需利益を、棚卸しの評価方法を変更することによって、含み益として後期に繰り延べるなど、内部留保に努めたことは他社と異なった経営の基礎を築いた。

多角化は他社よりも遅かったが、ブーメラン糸という非常に有力な合繊加工糸を開発したために、そのシナジーを活用して多角化を図ったことが成功要因であった。しかしブーメラン糸の強さが、かえって次の新製品の開発の遅れを招くなど、繊維部門の転換に大きな影響を与える結果となったと、われわれは分析する。開発製品の販売を、従来の原料供給から、ブーメラン糸を活用した繊維二次製品分野に進出したことは、付加価値のアップを目指したものであったが、その戦略を生糸に適用しなかったことは評価が分かれる。

また、戦後の製糸復興期に努力した執念が強いこだわりとなり、最後まで製糸事業の経営を続けたエネルギーの源泉となっていた。神戸生糸の戦略展開の構図は次のようにまとめられる。生糸売込問屋⇒製糸部門の吸収（垂直統合）⇒製糸業に集中（経営者の抜本的交替）⇒製糸から合繊糸加工に多角化（技術シナジー）⇒製糸の拡大と繊維二次製品の多角化（技術シナジー）、電機事業への進出（管理シナジー）⇒本社の販売集中（精神的原点回帰）と製造部門の分社化（生産性の向上と製糸部門の縮小）。

神戸生糸の事業構造の転換推移は図表4-1のようになる。

製糸部門に関しては、神戸生糸はグンゼや神栄の他の2社と比較して、完全に異なる戦略を選択した。つまり、生糸業者として勝ち残り戦略をとり、残存者利益を享受すべく他の2社の原料地盤を継承し、五島列島に新たな桑園の開拓やブラジルでの製糸工場の設置など、積極的な投資を続けた。他の2社が製糸部門から1980年代に完全撤退を遂行したのと、極めて対比的であった。成熟産業である

図表4-1 販売構成比による事業構造 (単位：%)

事業部門	1953年	1955年	1960年	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年
生糸および副産品	100.0	100.0	99.1	75.0	33.9	47.1	54.5	41.4	29.4
ストックキング				9.3	14.1	10.5	18.5	23.6	26.9
合成繊維糸加工				6.5	23.6	11.8	16.1	17.8	25.5
FFセーターほか				9.2	12.0	13.8	3.7	8.0	4.8
生地						5.8	7.0	8.6	8.7
電機製品					16.4	6.8	(分離)		
仕入生糸および原料繭			0.9			4.2	0.2		
その他								0.6	4.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 神戸生糸株の有価証券報告書から計算した。事業の区分が年度によって異なっているので大まかな区分にした。また、決算期は全て12月である。

製糸業にまだ残っている需要量を神戸生糸が追求する方針は、業界においては、有効な戦略として評価された。

しかし、生糸の価格が管理体制下にあり、養蚕が完全に衰退傾向にある中で、原料繭に約80%のコストを支払って、約20%で生産加工費を維持することは、極めて困難な情勢下にあった。1995年にはついに製糸から完全撤退に追い込まれたことを考察すれば、分離独立だけでなく、蚕糸業の自由化運動や原料繭の海外調達などもっと革新的な方法を採用しなかった。また、戦後復興期に培われた製糸へのエネルギーが、環境分析のバイアスになったと考えられる。同社の選択した戦略は、主観的環境から生まれたものであったが、結果的には残存者利益の追求よりも、ミルキング戦略に過ぎなかった。

神戸生糸本体の現状を分析すれば、製造部門は完全に分離独立させ、持株会社の機能と金融および販売機能に特化した、特殊な経営形態に変化してしまった。これは企業形態の一方であるかもしれないが、基本的機能は、第二の創業期となった製造機能を重視しながら、同社の設立当時の形態に回帰したことになる。分離独立した企業群が、神戸生糸の経営によってどのように有機的に結合されるかが今後の課題であり、同社が生き残るための「鍵」でもある。また神戸生糸の経営再建は、神栄が実施したものとは若干異なり、この対比も経営に大きな示唆を与えた。

石油ショック以降の神戸生糸の業績推移は、経常利益の大幅な欠損期が続き、1985年以降ようやく経常利益が定着したが、それまでの損失額が大きく、1990年現在で繰越欠損額が残っていた。事業の縮小均衡が続いてきたので、石油ショッ

図表 4-2 神戸生糸の業績推移 (単位: 百万円)

	1973年	1975年	1980年	1985年	1990年
営業高	18,712	15,032	16,318	14,975	15,548
営業原価	17,230	15,301	15,110	13,802	14,266
営業総利益	1,482	▲ 269	1,208	1,173	1,282
一般管理販売費	1,050	1,121	790	800	1,015
営業利益	432	▲ 1,390	418	373	267
営業外利益	390	327	437	393	570
営業外支払利息割引料	811	1,288	809	528	608
営業外他の営業外費用	89	97	41	55	112
経常利益	▲ 78	▲ 2,448	5	183	117
特別利益	190	394	794	17	21
特別損失	88	338	185	144	
税引前当期利益	24	▲ 2,392	614	56	138
法人税及び住民税	2	▲ 24		33	75
当期純利益	22	▲ 2,368	614	23	63

(注) 神戸生糸㈱の価証券報告書から作表した。決算は各年の12月である。▲印は、損失を表す。

ク以降の18年後でも売上高はピーク時を越えていなかった(図表4-2)。

神戸生糸の財務状況は、石油ショック以降多額の損失を生じたために、脆弱化が一段と進んだ。有形固定資産の推移に現れているように、生産施設の集約化を進めると同時に、生じた遊休土地を売却して損失補填と借入金の返済を行い、収益力の回復と財務体質の改善に努力してきた。これも、戦後の困難期に当時の経営者達が、内部留保と資産の充実に努めた結果であり、石油ショック以降の同社は、あらゆる面で先人の遺産を食いつぶした時期であった。

資産処分による含み益の顕在化を唯一の財源としながら、合理化を推進していたが、同社の場合はすべての事業分野が成熟化段階に達していたこともあり、合理化の効果は遅々として現れず、累積損失は解消されないままに残った。石油ショックまでの積極的な先行投資によって、固定負債が増大していたが、担保となっていた資産処分によって借入金の返済が急速に進んだ。欠損による資金不足分や製造部門の子会社化による投資資金は、自己資金の低迷と長期資金の調達限界から、流動負債などに一部肩代わりさせていたことがうかがえ、財務体質の健全性は回復していないと判断された(図表4-3)。

神戸生糸の場合、経営再建過程の最悪期は越えたものと判断されるが、次の戦略的事業を見いだせない状態にあることは、将来性に不安を残していることにな

図表 4-3 神戸生糸の財務推移 (単位: 百万円)

	1973年	1975年	1980年	1985年	1990年
流動資産	14,399	10,133	8,022	8,859	10,103
有形固定資産	2,964	2,895	1,466	1,076	984
無形固定資産	14	21	10	6	6
投資資産	935	897	1,158	1,523	1,597
繰延資産	1				
合計	18,313	13,946	10,656	11,464	12,690
流動負債	9,745	10,614	8,857	9,308	10,634
固定負債	4,903	4,125	687	940	623
引当金勘定	265				
合計	14,913	14,739	9,544	10,248	11,257
資本金	2,000	2,010	2,010	2,010	2,010
法定準備金	276	1,006			
剰余金	1,124	▲ 3,809	▲ 898	▲ 794	▲ 577
合計	3,400	▲ 793	1,112	1,216	1,433

(注) 神戸生糸㈱の価証券報告書から作成した。引当金の処理は、年度によって異なるために、そのままの形で表示した。決算期はすべて12月である。▲印は、損失を表す。

る。製糸部門においては、品質やコスト面で他社よりも優れていたことが、残存者利益を求める戦略に向かわせ、また、有力なナイロン加工糸を開発したことが繊維二次製品の製品ラインの幅を限定したことになり、シェアが小さく、同社の成長の足かせとなった。成功が長期的持続を保証するものではなく、成功故の逆機能としての新規参入のタイミングを遅らせることになった。この事例分析から、常に第二次、第三次の戦略事業群を養成していくことの必要性が示唆された。

注

- 1) 神戸生糸株式会社は、社名を神戸生糸、新興蚕糸、新興工業、神戸生糸と変化してきた。それぞれの時代に即した社名で呼ぶようにしているが、通称を使う場合は、神戸生糸に統一している。
- 2) 拙稿「産業振興策と個別企業の戦略展開——神戸生糸市場創設と関西生糸系企業」『甲南論集』第17号、1991年、27～28頁。当論文で、神戸生糸市場が生まれた経緯と神戸港の関連を論じている。神戸税関編『神戸税関百年史』神戸税関、1969年、付属資料50～54頁。
- 3) 『日本経済新聞』1995年11月9日付記事「企業財務1」18頁。
- 4) 神戸税関編、前掲書(付属資料)、50～54頁。独自に試算した。
- 5) 同上書(付属資料)、50～54頁。輸出入の数値を利用して、シェアを試算した。
- 6) 神戸商工会議所百年史編集部会編『神戸商工会議所百年史』神戸商工会議所、1982

- 年, 32頁。
- 7) 同上書, 31頁。
- 8) 神戸農林規格検査所編『神戸生糸検査所史』神戸農林規格検査所, 1982年, 3頁, および赤松啓介『神戸財界開拓者伝』太陽出版, 1980年, 409~410頁。
- 9) 神戸税関編, 前掲書(付属資料), 50~55頁。
- 10) 同上書(付属資料), 55頁。
- 11) 神戸農林規格検査所, 前掲書, 4頁, および赤松啓介, 前掲書, 411~412頁。
- 12) 神戸農林規格検査所, 同上書, 4頁。生糸輸出に関して, 関西系製糸の期待を担った神戸港は, 常に横浜港に対して対抗心を燃やしており, 横浜港は信州製糸家をバックに, その阻止に努めた。神戸港対横浜港は, 生糸輸出に関する抗争の歴史でもあった。
- 13) 神戸商工会議所百年史編集部会編, 前掲書, 103頁。
- 14) 同上書, 128~129頁。
- 15) 神戸税関編, 前掲書, 55頁および66頁。
- 16) 同上書, 52頁および66頁。
- 17) 神戸商工会議所百年史編集部会編, 前掲書, 186頁。
- 18) 神戸農林規格検査所, 前掲書, 10頁。
- 19) 神戸商工会議所百年史編集部会編, 前掲書, 186~188頁, および拙稿, 前掲論文, 15~19頁。
- 20) 神戸農林規格検査所, 前掲書, 11頁。
- 21) 同上書, 12頁。
- 22) 松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究——片倉製糸を中心に』東京大学出版会, 1992年, 365頁。
- 23) 拙稿, 前掲論文, 19~21頁。神戸生糸市場に対する横浜生糸市場の抵抗は執拗で, 金融, 流通経路, 制度, 機構などのあらゆる面で反対運動を行った。しかし, 明治期の状況とはバックグラウンドが大きく変化していたため, 抵抗運動も効果を現さなかった。企業経営においても, 地域振興や業界発展にしても環境への働きかけは可能であるが, その影響力には自ずから限度があることが理解できる。
- 24) 神戸税関編, 前掲書, 188頁。
- 25) 同上書, 177頁。
- 26) 神戸生糸取引所編『神戸生糸取引所十五年史』神戸生糸取引所, 1966年, 3頁。神戸生糸現物市場創設には, 神戸取引所, 蚕糸貿易商同業組合, 株式会社組織による神戸生糸取引所設立を目指すグループの三者が並立していた。三者の意見調整のために, 再三会議がもたれた結果, 設立運動が一本化して, 神戸取引所に蚕糸部が設立されることになり, 1928年に認可が下りたのであった。
- 27) 神戸生糸絹市場三十周年記念祭委員会編『生糸絹織物と神戸』神戸生糸絹市場三十周年記念祭委員会, 1954年, 410頁。1922年5月に「神戸生糸株式会社設立」が協議され, 定款と資本金1000万円, 総株式数20万株が決定した。1923年10月に, 同計画に基づいて「株式会社生糸共同荷受所」が設立され, 発展的に, 1923年11月に「神戸生

- 糸株式会社」が設立された。
- 28) 神戸商工会議所百年史編集部会編, 前掲書, 188頁。
- 29) 公文蔵人「神戸における製糸金融の展開——横浜との比較において」『社会経済史学』第62巻第1号, 社会経済史学会, 1996年。主要株主は, 川西清兵衛5000株, 郡是製糸4730株, 瀧川儀作2100株, 小曾根喜一郎1500株, 若林乙吉1140株, 有馬唯一1000株, 野沢幸三郎900株, 遠藤三郎兵衛500株であった。
- 30) 神戸生糸株式会社編『創立六十周年記念会社概況抄録』神戸生糸株式会社, 1984年, 13頁。
- 31) 赤松啓介, 前掲書, 411~412頁。
- 32) 公文蔵人, 前掲論文, 15頁, 表7「神戸生糸株式会社の主要勘定」から試算した。
- 33) 株式数では郡是製糸と社長の遠藤との合算した株数が最も多かったが, 郡是は独自に直接貿易を推進していたので, 設立の委員長を務め, 筆頭株主の川西清兵衛が神戸生糸の支援を引き受けることになったものと思われる。川西清兵衛が実権を握ったことから, 今までの寄り合い所帯的性格から大きく変化することになった。
- 34) 神戸生糸株式会社編, 前掲書, 15~16頁。
- 35) 日本毛織社史編修室編『日本毛織六十年史』日本毛織株式会社, 1957年, 78~83頁, および兵庫県教育委員会編『郷土百人の先覚者』兵庫県社会文化協会, 1967年, 244頁。
- 36) 三島康雄『阪神財閥』日本経済新聞社, 1984年, 18~19頁。
- 37) 神戸生糸株式会社編, 前掲書, 16頁。
- 38) 藤井光男『戦間期日本繊維産業海外進出史の研究——日本製糸業と中国・朝鮮』ミネルヴァ書房, 1987年, 546頁, および神戸生糸株式会社編, 同上書, 18頁。朝鮮の大邱製糸株式会社についての詳細な資料は神戸生糸には残っていない。『戦間期日本繊維産業海外進出史の研究』では, 山十組製糸が朝鮮で設立した会社で, 山十組が昭和初期に恐慌で経営破綻をしたため, 在鮮事業所の大邱, 平壤の両工場は, 1932年に小口肇に経営権が移った大邱製糸と大村勇蔵に経営権が移った大村製糸場に分離して継承された。その大邱製糸株式会社が神戸生糸に移ったものと思われる。
- 39) 神戸生糸取引所編, 前掲書, 347~351頁。
- 40) 日本毛織社史編修室, 前掲書, 407~409頁。川西清兵衛は, 総合繊維会社の構想を持っていたといえる。
- 41) 神戸生糸株式会社編, 前掲書, 19頁。
- 42) 同上書, 20頁。
- 43) 神戸生糸絹市場三十周年記念祭委員会編, 前掲書, 499~500頁。
- 44) 同上書, 464頁。ただし, この間の経緯に関しては当社の概況抄録でも, 生島芳郎編『本邦主要企業系譜図集第4集』神戸大学経済経営研究所, 1983年, 「5-4 神戸生糸」にも現れていない。昭和28年(1953)10月現在の神戸生糸取引所の商品仲買人名簿には神戸生糸商事株式会社の名前が載っている。また, 『神戸生糸取引所十五年史』では, 神戸生糸株式会社が昭和28年(1953)12月8日付で仲買人からは任意脱退し,

取引所会員として、昭和29年（1954）2月19日付で再加入したことになる。さらに、同書（270頁）の「会員別受渡実績」では、1954～57年まで、神戸生糸商事で取引実績があり、1957年までは実在したのは事実である。この間の詳細が現在の資料では明確とならないが、問屋業務からの撤退を決断した時期であったと推察できる。商事部門の会社をどのようにしたかの資料が見つからないが、神戸生糸商事株式会社の名称がその後見られないことは、実質的には清算されたからであろうと考えられる。この時を境として、神戸生糸は完全にメーカーとしての企業ドメインを固めたものと思われる。

- 45) 終戦直後は、郡は製糸自体が再建中にあり、「過度経済集中排除法」の対象企業に選定されるほど厳しい経営環境の中で、神戸生糸株式会社の再建に貢献したのは、設立時の経緯（大株主）もあったが、それ以外にも系列化などの目論見もあったのではないかと推定される。
- 46) 神戸生糸株式会社編、前掲書、22～23頁。
- 47) 高田利七編『日本製糸協会十年史』日本製糸協会、1958年、168頁、および611～616頁。自動繰糸機の普及に関しては「自動繰糸機の実用化と経済的性能」を参照し、普及率については、同書の巻末の「会員名簿」の内容から独自に試算したものである。
- 48) 神戸生糸株式会社編、前掲書、24～25頁。
- 49) 神戸生糸の「現場重視」の考え方は、ヒアリング調査においても強調された。机上の研究も重要であるが、現実の競争に勝てる技術は、現場にあるとの考え方が社内全体に行き渡っていたからであった。
- 50) 西文秀「五島列島に養蚕新団地が生まれて10年」『農業と経済』第46巻8号、1980年、49～56頁。
- 51) 大迫輝通『蚕糸業地域の比較研究——温帯日本と熱帯』古今書院、1983年、146頁。
- 52) 同上書、150頁。
- 53) 神戸生糸株式会社編、前掲書、37頁。
- 54) 神戸生糸株式会社『第36期（1973年）有価証券報告書』『損益計算書』。それ以降の損益計算書によると、税引き前当期純利益は、資産処分による利益計上で維持されていた。経常利益が恒常的に確保できるようになったのは第41期（1978年）からであった。
- 55) 神戸生糸株式会社編、前掲書、25～26頁。
- 56) 神戸生糸株式会社『第41期（1978年）有価証券報告書』『損益計算書』脚注による。
- 57) 神栄100年史編纂委員会編『神栄百年史』神栄株式会社、1990年、322頁。
- 58) 『日経産業新聞』1990年12月27日付記事、7頁。
- 59) 大迫輝通、前掲書、154頁。
- 60) 『日本経済新聞』1995年11月9日付記事「企業財務1」18頁。

第5章 製糸業の戦略展開の構図

これまで、グンゼ、神栄、神戸生糸の製糸3社の戦略展開を分析してきた。製糸業がおかれている経営環境は同じであるが、それぞれの企業には個別の歴史があり、蓄積された経営資源に相違が存在するため、製糸部門の戦略さえもそれぞれが相違していた。また環境の認識の方法にも差があり、その接点上に今日の戦略が展開されるために、各社でとる経営戦略が大きく異なることになった。当然、そのような差があるからこそ企業の特徴が現れ、イノベーションの源泉ともなるのであった。

現在、生糸・絹業界が成熟段階を過ぎ、衰退段階にあることは多くの関係者が認める。戦後の製糸業において、革新的な新システムが生まれなかったのは、業界のイノベーションを生み出す源泉を、国の政策による規制で封じ込められたことが、生糸・絹業界の最大の問題点となった。蚕糸業に限らず、戦後の日本の農業政策の失敗は、産業に大きな影響を及ぼした。特に、開発期や成長期と異なった成熟段階においては、政府の関与の度合いが低いほど、産業内のイノベーションは活発になる。

業界全体の環境把握と戦略の構図を識別することによって、経営戦略の本質により接近することが可能になる。製糸3社の経営戦略の展開を基礎として、業界全体のマクロ視点を加味した、製糸業の戦略展開の課題と、戦略形成に影響した重要事項を抽出する。

1 生糸の市場拡大策と克成熟化

日本の生糸は平安時代以降、国内での普及が進み、江戸時代初期には内需を満たすための輸入生糸を多量に必要とする状態にまでなった。鎖国の初期の段階では糸割符制によって生糸輸入が行われたが、鎖国が強化されて輸入生糸が止まっ

てしまうと、各地に養蚕業が始まり、国内需要を満たすだけの生糸生産が可能¹⁾な状態にまで成長した。しかし開国当初の生糸は、製糸技術の発展のないままに、国策としての輸出商品として出発したため、内需にその負担をもたらしただけ市場を拡大していった。生産すれば売れる状況であった。そのためにかえって低品質の生糸が生産される粗製乱造の状態に陥り、輸出市場を狭くする結果となった。その解消を目指して、政府は生糸の品質向上に尽力し、その効果が発揮されるようになると輸出市場は拡大した。一方、国内市場は一時的には輸出生糸によって混乱に陥ったが、その後衰退することなく、独自の発展を遂げた。国内絹織物用生糸としては、「国用生糸」といわれる二流の生糸が使われ、輸出用生糸と国内用生糸とは完全に別個の市場を形成し、相互に競合しないままに発展した²⁾。

(1) 後発製糸業の参入手段

日本の蚕糸業は、輸出生糸と国内用生糸がそれぞれに、比較的大きな市場を持つことになったため、相互に相手市場を侵食する無理な拡大策を強行しなくても、国策に乗って独自の市場にあった生糸の生産拡大と生産性向上に、努力する方が有利であった。開国以降の日本の生糸市場は、結果的に需要先行型で進み、供給サイドでは、先進企業より有利な生産条件を確立することが重要な戦略となったのである。

しかし、輸出市場、国内市場の内部では熾烈な競争が行われていた。江戸期以降の製糸業は関東から発展し、中部地方（特に長野県）へと広がったため、関西以西の製糸業は最後発企業であった。ゲンゼ、神栄、神戸生糸の3社は、いずれも関西で発祥したか、または関西以西の製糸会社を中心に昭和初期の恐慌時に吸収合併した企業であり、いずれも最後発企業であった。したがって、関東や中部地方の最先発・先発企業に対抗して、最後発企業としての市場開拓の必要性があった。関西系製糸企業の多くが経糸用の優等糸の製造に創業時から努力したのも、関東系の製糸企業が欧米絹織物の緯糸用の普通糸の市場を押さえていたため、それに対抗できる市場を開拓した結果であった、とわれわれは考える。後発企業は先発企業に対して、何らかのイノベーションを行わなければ参入は困難であり、競争にも負けることを意味したからであった。

生糸の輸出が、普通糸の関東・中部系製糸企業を中心としていたため、日本の生糸の世界的凌駕という評価も、量的地位を確保したに過ぎなかった。したがっ

て、量的に拡大してきた中国広東生糸に対抗して、イタリア生糸や上海生糸を上回る優等糸を生産し、質量ともに世界的な地位を確立することが、日本生糸の輸出市場を確保するために不可欠の要件であった。その結果、大正期に入ると日本の製糸業は、質の向上を志向する優等糸生産という、明治期の製糸業確立期とは明確に異なった方向に転換していった³⁾。

このような状況に対して、当初から優等糸を生産していた関西系製糸業では、その点での大幅な方向転換はなかった。しかし、普通糸を生産していた製糸企業の優等糸への転換に対応して、より競争力のある優等糸を生産するには、原料繭の改善から着手する必要があった。郡是製糸をはじめとする関西製糸各社は蚕種への進出を行い、自社の目標とする生糸に合った原料繭を生産することまで統制するようになった。それと並行して養蚕家に対して特約取引が行われ、繭の品質改良と飼育改善が推進された。垂直統合とはいえないが、原料分野から生糸までが一貫してコントロールされる体制が確立された。後発の関西系製糸が行った、参入と競争力強化のためのイノベーションの一つであった⁴⁾。

原料分野までを統制する方式は、片倉など関東系製糸企業が繭の共同購入によって最初に手掛けたものであったが、それが関西系製糸企業にも普及したものであった。郡是製糸が最初に行った特約取引の正量取引は、公正な審査により繭の品位の優劣が判定され、それによって養蚕奨励機関は適切な指導方向を採用することができ、養蚕家は繭質改良努力の報酬を安全公平に獲得できた。一方、製糸家は原料繭の改良によって製品の品質向上による利益を受けるといふ、蚕糸産業全体の発展の基礎となるものであった。器械製糸の発展により、養蚕と製糸の分離が進んだが、その反面、特約取引形成の時期が蚕糸産業における垂直統合的機能を果たすシステムを再構築した段階であった。この制度は定着し、今日まで続いたが、原料繭地盤の獲得競争が激化し、養蚕家もこの制度を利用して有利な条件を強要するなどの弊害も生じるようになった。

(2) 川下戦略の実施

生糸の市場拡大を図るには、販売地域の限界を越えるか、製糸業自らが新製品による新市場を生み出すか、用途開発による需要を拡大する方法をとらなければ、成熟化した生糸産業の市場拡大は生まれない。そのために製糸業は、川上志向から目を転じて、川下展開を図り、直接消費市場で生糸需要を創造していく

必要があった。そのためには、絹二次製品分野への垂直統合が行われるのが、製糸企業のとるべき戦略の第一であった。

しかし生糸需要は、製糸業の創成期には国策として、海外市場を商社や生糸売込問屋が開拓し、戦前に絹織物が人絹織物にとって代わられた時期には、絹婦人靴下が普及した。蚕糸業の努力によらない新市場が生まれるという幸運が手伝ったため、製糸業自らが市場を開拓する必要性を感じていなかった。一方、国内の生糸需要は、国用生糸という別の市場が存在し、生糸・絹需要は、従来から日本人の生活に密着した和装用の高級衣料品として、堅調な需要が存在した。しかも生糸の国内需要は、絹織物問屋が独自に積極的な市場展開を進めてきた。

そのような状況下において、大手製糸企業の中には、昭和の初期頃から、生糸市場の成熟化に近いことを予測し、絹二次製品分野に進出するなどの対応を実施していた。⁶⁾ 生糸の成熟化に対して製糸業の対策は、まず最初に製品の品質を高めるために、川上の原料部門に対する支配力を強める方法をとった。生糸問屋から出発した企業でも、上方への垂直統合を図るために製糸部門を確保し、生糸問屋としての地位と製品の多様化に対応しようとした。この時点では生糸市場の拡大策というよりも、現在の市場を防衛するために需要者ニーズに対応する手段の開発を優先した。

米国では1920年代に入ると、織物の経糸にレーヨン糸が使用されだし、生糸の市場は蚕食されだした。これに代わって、フルファッション（FF）婦人靴下が生糸の重要な市場になった。⁷⁾ このためにさらに一層優等糸開発が進められた。それと同時に、生糸需要の拡大と高付加価値化を目的として、第二次の垂直統合としての川下戦略がとられ、絹靴下または絹織物への進出が1935年前後から製糸各社で始まった。この時点から製糸各社では、明確に自らの手で生糸市場の拡大策が意図された。

グンゼでは1934年に絹靴下と絹織物の試験生産に入り、絹靴下は順調に成長した。一方、絹織物は輸出用クレープを主とし、一部内地向け縮緬を製造したが、この織布事業は発展せず、1936年に閉鎖した。しかし、同社が1935年に朝鮮の大田工場に機織部を設け、チョゴリ、チマ用の紋織物を生産した事業は成長し、終戦まで継続した。戦後は蚕糸の一貫経営を目標に、蚕種⇒生糸⇒絹製品加工という一連の川下分野への進出を計画し、絹靴下、絹撚糸、絹メリヤスに加えて絹織物を生産することになった。この計画の出発点は、従来の製糸工場を維持するだ

けの原料繭の確保が困難であることが、明白となったからであった。絹織物は輸出製品を中心に出発したが、徐々に内需向けに転換していった。しかし独自の販路は開拓できず、既存の京都の織物問屋を通じて販売し、生産も外注に頼るようになった。絹織物は生糸価格の変動が大きいことから経営が安定せず、1960年からは合成繊維を原糸とする合繊織物への展開を図り、付加価値の高い川下戦略を推進するための手段とした。その結果、織物に関しては、合繊織物は独立した事業として発展していった。しかし、絹織物はそのためのステップとしての役割を果たしたに過ぎず、グンゼの他の繊維二次製品に比べて、成功しなかった。⁸⁾

神栄は、絹二次製品分野に進出したのは1942年の絹織物であり、これは戦時下に新しい事業分野を求めたものであった。戦後はグンゼと同様に生糸の一貫経営を目指し、輸出用絹織物の生産に力を入れた。朝鮮動乱期には相当の収益をあげたが、その後は生糸の高騰からレーヨン糸などの織物の比率が高くなり、一貫経営の主旨は意味をなさないうままに、規模が小さく、石油ショック直後に閉鎖した。神栄の場合も絹織物事業は成功しなかった。

神戸生糸は、戦時中に主要業務が統制会社に統制されたので、朝鮮の大邱工場で製糸から絹織物の一貫工場を運営したが、終戦で接收され、戦後は絹靴下などごく少量の商品を外注などに作らせたが、絹二次製品分野にはほとんど進出しなかった。⁹⁾

この戦略にも企業格差があり、グンゼはより川下戦略を強く打ち出し、最終消費財の絹靴下分野にまで下りたのに対して、神戸生糸は戦後には生糸の川下戦略はほとんどとらず、あくまでも生糸に絞り、市場ニーズに対応した生糸の生産にこだわった。神栄は、その中間的戦略を採用し、絹織物の生産拡大と多用途生糸の生産に留まり、素材産業の位置に終始した。

（3）絹製品分野への参入の成功と失敗

生糸需要の拡大を目指した製糸業も、絹二次製品分野への参入が必ずしも順調に進んだとはいえなかった。絹織物はグンゼおよび神栄が本格的に参入したが、輸出用製品が主力であり、国内市場は京都を中心とした既存の絹織物問屋の支配力が強く、比較的資本蓄積の進んでいた大規模製糸企業でも、染加工・縫製などの加工流通ノウハウを持たず、それを打ち破ることができなかった。グンゼの最初の絹織物への参入が失敗したのも、染色ルートを中心とした独自の流通経路を

開拓できなかったことに原因があった。

したがって、ゲンゼが1950年代後半に輸出用絹織物から和装用絹織物に転換したが、流通ルートは京都の絹問屋を通さざるを得ず、独自の流通ルートはほとんど開発できなかった。つまりこの分野での川下戦略は、生糸の需要拡大にはつながらなかった。神栄は最後まで輸出用織物に専念したが、生糸価格の高騰により、1950年代に入絹糸織物に主力を転換したため、生糸の需要創造にはつながらなかった。また絹織物は最終製品でないため、素材としての意味がなく、生糸の市場創造の力は弱かった。その裏には、原料繭事情から生糸の需要に供給が追いつかないという、極めて希な需給構造を持っていた。

一方、ゲンゼが参入した絹婦人靴下は、新しい市場であったために流通機構も確立されておらず、新規に参入するには比較的障害が少なく、生糸の需要拡大に寄与した。また最終消費財であるために企業の独自性が発揮でき、市場創造に適していた。しかし、ナイロンという代替製品の出現に対抗できるだけのメリットが生糸になかったため、婦人靴下市場は残ったが、生糸の需要は失われていった。それでも、戦後の生糸は、その生産量の減少から、輸出市場から国内市場に転換しても、需給はバランスしていた。

(4) 和装市場に特化

生糸市場の創造として、国内を含む洋装用絹織物需要の開拓が考えられた。現実には、輸出用絹織物は洋装用需要であったが、国内向け絹織物需要は和装用が大部分であり、洋装用需要の創造はほとんど行われなかった。ゲンゼではごくわずかに国内向け洋装用絹織物が製造されていたが、販売額ではわずかなシェアを占めていたに過ぎなかった。他社においても、国内向け洋装用絹織物の生産はほとんど行われなかった。

需要の拡大策としては、戦後の繊維市場の最も大きな洋装用市場をねらうのが当然戦略的に考慮されるべきであったが、製糸業の市場創造に最も積極的であったゲンゼでもこの点では遅れをとった。その第一の理由は、原料繭の減少により、生糸の生産量は減少の一途にあり、所得の向上による絹の国内需給関係は恒常的にバランスを保っており、無理に市場拡大を図る必要を感じていなかった。第二の理由は、生糸価格の高騰のスピードが洋装用需要を開発する速度に先行しており、生糸が洋装用需要を満たせるだけの競争力のある繊維でなかった。第三の理

由は、生糸は和装という発想を脱却できるだけの、業界体質がなかった¹⁰⁾。

製糸企業は、国策に乗った生糸の輸出を目的として成長してきたものであり、その築かれた企業体質は、戦略に大きな影響を与えた。製糸企業は、戦前には国の方針として輸出にすべてを託してきたように、成熟期の戦略においても、国の施策としての養蚕の振興に期待するだけで、自らの手で市場創造を行おうとした企業は少数であった。市場創造に努力した企業にしても、創造した市場の使用繊維を、生糸からナイロンなどの合成繊維に転換せざるを得ない結果となり、ますます生糸需要は特定化されていった。

むしろ、製糸業の参入を拒み、流通ルートを強固なものとした絹織物問屋が、最後まで生糸市場を守る結果となった。中間財としての素材は、消費財の動向に大きく影響される。最終消費市場を支配するものが、成熟産業の戦略に最も大きな影響力をもたらす。成熟産業を継続するには、最終消費市場の支配力を高めることが、勝ち残り戦略としては重要になる。また、成熟期を迎えた産業のダイナミズムを引き出すには、特に国の強い規制や保護などを排除して、自由競争状態を確保することである。蚕糸業を農業政策の一環としたことで、製糸業の発展を阻害し、絹産業をも崩壊させてしまったと、われわれは結論する。

2 製糸業の多角化の方向と合成繊維

製糸業は生糸需要の拡大と一貫生産を目指して、比較的早くから多角化の志向はあったが、実際に製糸企業が一斉に多角化に向かったのは、戦時中であった。しかし、この場合の多角化は、メイン事業の製糸業および生糸問屋業が国策会社に統合されたためのものであり、進出した事業も軍需産業が大部分であった。この時期の情勢を反映した戦略転換であったが、経営主体自らの選択による戦略転換というよりも、政府や軍部の要請にしがったものであった。

第二次世界大戦後は、製糸部門の復旧に尽力したが、戦時中に進出した多角化部門の多くは、事業が確立しないままに破棄されたものが多く、ごく一部分が多角化事業として残されたに過ぎなかった。したがって、終戦直後は製糸業を中心とした復興に主眼がおかれた。戦後、製糸企業が本格的な多角化を図るようになったのは、戦時中にアメリカにおいて生産が確立したナイロン糸が普及し、生糸の輸出需要が減退するようになってからであり、日本でのナイロン、ビニロンの

生産が本格的に開始され始めた、1952～53年頃以降であった。

(1) 生糸の代替製品の出現

製糸業の多角化は、人絹糸の台頭が本格化した昭和初期に始まった。人造絹糸の工業化は、1892年にフランスで実現化された翌92年にはサンプルが輸入された。その後、人絹糸の改良が進むと、生糸にとって代わる繊維として蚕糸業界に大きな衝撃を与えた。グンゼの当時の社長波多野鶴吉も1913年に、城丹講習所創立20周年記念講演で「人造絹糸も大いに注意を要す。今日にては決して我絹糸の用途を奪うものではないが、しかし、今後の発展は測り知れぬ。殊に近來科学の発達とともに大いに進歩して、或は蚕糸を凌駕するやうな時代が来んともかざらぬ¹¹⁾」と述べており、人絹糸やそれを越える化学繊維の出現が将来生糸の強敵となるべきことを既に予告していた。

日本においても、1918年には、帝国人造絹糸製造株式会社が東工業を継承して設立され、1922年に旭絹織株式会社、1926年に東洋レーヨン株式会社、日本レーヨン株式会社、倉敷絹織株式会社、1928年に昭和レーヨン株式会社などの人絹糸製造企業が相次いで設立され、人造絹糸の生産額は急速に伸びていった。増産された人絹糸は織物分野に進出し、生糸の市場を侵食していった¹²⁾。織物分野を人絹糸に侵食された生糸は、たまたま起こったフルファッション婦人靴下の流行の波に乗って、急速にこの分野に活路を見いだしたが、この時すでに成熟化は始まっていた。したがって、生糸の成熟化は、戦前の昭和初期には始まっていたが、蚕糸産業が衰退することを予測したものはほとんどいなかった。

人造絹糸工業は単に天然素材から繊維に機械的な加工をする産業でなく、化学工業と繊維産業を統合したものであり、酸、アルカリ、パルプなどの化学工業とプラント製造技術など、関連産業の高度な水準が要求される産業であり、最初から巨額の資本力と技術力を持った大企業であることが要求された。当時この要求に応えられたのは、三井、三菱などの財閥資本の他は紡績資本であった。蚕糸業では、ごく一部の大規模製糸企業を除いて、大多数の製糸資本にはそれだけの資本蓄積はなかった。実際に人絹糸工業に最初に参入したのは、帝国人造絹糸を設立した新興商社の鈴木商店と、旭人絹を設立した新興化学会社の日本窒素肥料であった。

紡績資本が化繊への進出を行うことは、絹産業の市場にとって代わる需要を確

保し、将来的には養蚕家および製糸資本に握られている生糸生産部門を掌握できる機会であり、国内外に広がった広範な生糸および絹織物市場を、支配下における可能性を持っていた¹³⁾。そうした目的から、大日本紡績および倉敷紡績が人絹分野に参入した。

人絹生産は、技術的には既に日本でも確立し実績があったし、特許も消滅していたため、製糸企業の人絹糸への参入は、欧州からの技術導入を実施すれば生産は可能であった。現存する生糸・絹織物市場のルートに乗せて販売を実施することも可能であったが、人絹事業を実行した企業はなかった。グンゼは人絹糸のパイロットプラントの計画など、参入に意欲的であったが、結局、計画は断念された¹⁴⁾。勿論、資本蓄積が小さかったのも事実であるが、製糸資本が共同して絹靴下への参入を行った事業会社の設立に見られるように、大手製糸資本を集結すれば人絹糸への参入も可能であったと考えられる。

製糸業では人絹産業を取り込むよりも、対抗して絹の優位性を強調する差別化戦略を選択したものと、われわれは考える。絹が繊維の中で最高の製品であることが、新しい人絹糸製品の脅威を認めながらも、製糸企業は、それが生糸に優る製品とはなり得ず、競争に勝てると判断していたものと推定される¹⁵⁾。

需要構造が大きく変化したため、薄い靴下に使用される生糸は、織物の場合以上に極めて細い糸となり、従来にもまして厳しい品質要求を受け、蚕種から繰糸に至るまでの品位改善が必要になった。同時にこの時期からグンゼは、蚕糸の収入を増加し国家の経済的発展に資するには、生産の組織方法を改善し、生産費を節減し、売価を低廉に押さえ、販路の拡張を図ることであると考えた。コスト意識が芽生えたときであった。

日本の生糸は、明治後期から大正期にかけては、経糸用の優等糸の生産に重点がおかれてきたが、昭和初期のこの時期において、品質だけでなく生産費の低減に目的が移ってきたことも、生糸の成熟期に入ったことを意味していた。また1930年には、絹の市場開拓や需要喚起が全国的に展開されており、生糸は輸出から方向を転換し、国内需要のための製品化が始まった。その兆候は、第一次大戦後に国内の所得水準も向上し、国内絹需要の拡大もあり、生糸の輸出商品としての役割低下が始まった時からであった。

(2) 婦人靴下への参入

日本のフルファッション婦人靴下の生産は、1926年に鐘紡がドイツの編立機を導入して生産を開始したのに始まり、1929年には、片倉が中心となりグンゼも一部出資をした昭和絹靴下株式会社が操業を開始した。1932年には、グンゼ独自でこの事業に参加すべく研究を始め、1934年には完成しており、この時からグンゼの本格的な多角化は始まった。

神栄および神戸生糸は、生糸売込問屋として出発した。神栄は、創業間もなくから生糸売込問屋と貿易の2部門を経営していたし、商事部門での取扱商品の多様化は明治期から始まっていた。しかし、製糸部門は1928年に独立した子会社として運営したばかりであり、製糸部門の体制を確立することが先決で、垂直統合は図ったが製糸関連の多角化を実施するまでの余裕はなかった。神栄が多角化を本格的に実施したのは、生糸に関する統制会社が結成されてからのことである。同様に神戸生糸も、1926年に生糸売込問屋を創業して間もなくであり、しかも、1927年の金融恐慌と1929年の世界恐慌の対応に追われて、多角化のできる状況ではなかった。1942年の関連会社の吸収合併と、翌43年に朝鮮で絹織物を開始したのが多角化の始まりであった。

したがって、人造絹糸の脅威を受けつつも、戦前には生糸の成熟化については、まだ一部の大手企業の少数の経営者が認識していたに過ぎず、それも、強く意識されたものではなかった。金融恐慌という特別の理由があったとはいえ、神栄および神戸生糸が取引先の製糸業を経営しようとしたことは、製糸業がまだ有望な産業との認識が残っていたからであり、グンゼも生糸の拡販を通じて市場確保は可能と判断していたものと思われる。むしろこの時期の多角化志向は、生糸の価格変動が厳しく、経営が安定しないことが、製糸企業を多角化に向かわしめた原因であったと、われわれは判断する。

また、日本の輸出産業として保護政策の下に、多額の売上高を維持してきた製糸業の資本蓄積が少なかったのは、日本の製糸業が当初から小資本の多数の企業によって構成され、業界の発展に伴って企業統合や資本集中が行われないままに成長してしまった結果であったことが、第一の理由であった。¹⁶⁾ 製糸業の企業統合が実質的に進められたのは、昭和初期の金融恐慌と世界恐慌の時であり、その以前には一部の企業が地方の製糸会社を買収することはあったが、基本的には新設工場の進出により規模拡大を展開していった。

しかも、生糸の価格は暴騰と暴落を繰り返し、安定した経営が実現できず、蓄積した資本も暴落時に消耗してしまうことで、企業体質を脆弱なものにしていた。また製糸業は、着実な努力によるコスト削減で少額の工業利潤を確保するよりも、生糸価格の不安定性に乗じた投機に経営の中心をおく傾向が強くなり、これが資本蓄積を遅らせた第二の原因であった。

(3) 合成繊維時代への対応

合成繊維の進展に対して、グンゼは早くから取り組み、1938年にはニューヨークから入手したナイロンの試験研究に入り、化学的性状、物理的性状、文献調査、特許明細書の検討を行っていた。その時点でナイロンが製糸業にとって、レーヨン¹⁷⁾以上に脅威になる可能性を認めていた。しかし戦時下に入ったこともあって、ナイロンの製造技術を研究する段階にまで至らなかった。

神栄も戦前からニューヨークに支店を持っており、グンゼと同様の情報網を持っていたにもかかわらず、ナイロンに対する情報収集は遅れた。関心の強さの違いが現れたものと思われる。ただし、神栄が戦前に予想した有望事業の中には「鉱物繊維」が含まれており、これはアメリカで普及しだしていたナイロンを意味していたと考えられた。当時の神栄のアメリカにおける情報活動は、戦況の把握による生糸相場に中心がおかれており、マーケティング情報の欠如が見られたが、情報処理能力には評価されるものがあり、対米戦争の突入を予想した現地法人の撤退などのタイミングは抜群であった。¹⁸⁾ これは情報活動と企業目的との関係を如実に示す事例であった。

日本では、1939年に東洋レーヨンがナイロンの合成および紡糸の実験に成功しており、また同年に桜田一郎京都大学教授や倉敷絹織の手によりビニロンが開発されていた。こうした合成繊維が、戦前から継続された研究結果と朝鮮動乱の特需による利益をもって、戦後の混乱期であったが、東洋レーヨンや倉敷レイヨン¹⁹⁾によって工業化された。綿紡績が開発途上国に追い上げられ、化繊輸出における欧米諸国との競争激化が進み、繊維間の熾烈な競争が新しい市場開拓の必要性を誘導する中で、天然繊維の成熟化と技術革新を克服するためには、合成繊維への開拓を必然化していった。

鐘淵紡績は、フィブロインを溶かして紡糸する更生絹糸を工業化する計画を持っていたが、ナイロンの開発のニュースを得ると直ちに研究に入った。しかし工

業化には、原料の石炭酸の入手が困難であったため、ナイロンの生産よりもカーバイトを原料とするビニロンへと方針を転換した。1942年にはビニロン繊維のフィラメント・ヤーンの工業化試験が開始された。生糸に近い繊維を工業的に生み出せると考えたからであった。²⁰⁾ 蚕糸生産を主たる事業の一つとしていた鐘紡や日本レイヨンは、合繊に積極的に参入したグループであった。

製糸業が後に合成繊維分野に参入したのは、合成繊維の加工糸製造であった。これは各社に共通したものであり、フィラメントのままで使用するのではなく、合繊糸のストレッチ性やバルキー性を高めることで、より用途の広い合繊糸を作るという需要が高まったからであった。こうした合繊糸加工は、絹燃糸の加工技術が流用でき、製糸業では比較的容易に参入することが可能であった。その後ゲンゼでは合成繊維紡績事業にも参入していったが、原料は合成繊維メーカーから供給を受けた。製糸業で直接合成繊維製造に参入するには、資本も技術も蓄積されていなかった。

(4) 製糸企業の研究開発

衣料品の素材分野においては、合成繊維の開発が成熟化した現在では、機能的革新は幅が少なく、嗜好やムードによって選択の幅が影響されるようになった。それに対応したデザインや色彩などの開発に進歩が見られるが、それ以外には、科学技術的研究開発に負うところのものは目立ったものがなかった。製糸業のプロセス・イノベーションに関しても、自動繰糸機の完成によって、製造工程の革新は完了していた。したがって研究開発が需要拡大にはつながらず、そのエネルギーが減退していくことになった。製糸業において画期的な新製品は、生糸の代替繊維の研究開発になるが、それは自社の主たる事業領域を否定することになり、また生糸こそが最高の繊維だと確信していた製糸業にとっては、戦略転換の範囲を越えるものであったと想像される。

製糸業界が技術革新の中心を、生糸そのものの開発ではなく、安定生産を可能にする原料の確保のための人工飼料に向かったのも、当然の理由であった。生糸の場合、神栄では、糊付け工程など製織工程の一部を削減する特殊加工生糸や、ニット用の生糸などを開発していたが、従来からの需要がそれらの新製品の一部は代替されたが、需要の拡大にはつながらなかった。結論的には、技術革新の効果が製糸業界の回復に寄与できるようなものはなかったことが、産業の衰退化に

向かう要因の一つとなった。

(5) 各社の多角化の方向性

製糸企業の多角化の方向性をまとめると、生糸需要拡大のために織物や絹靴下に進出したが、戦後は、生糸との関連性が薄くなり、織物や靴下の関連から繊維二次製品分野に柱を移した多角化に転換していった。

その場合のコア・コンピタンスとなったものは、ゲンゼでは「品質管理によって培われた能力」を発揮して、婦人靴下、メリヤス、ファンデーション、レースなど繊維二次製品分野の拡充と、そのための「販売網の形成」に力を注いだ。ゲンゼでは、終戦直後にはすでに製糸業からの転換を目指しており、次の事業に必要な企業能力を養成していた。

神栄は、他社と比較して製糸部門の戦災による被害が少なかったことから、製糸部門の回復が早く収益部門となり、商社の製造部門としての位置づけが固まった。しかも1950年代後半に入ると、家電ブームの進展に伴う子会社での電気部品の製造強化を図った。繊維二次製品は、他の製糸会社が合成繊維の加工に参入したこともあって、ナイロン糸の加工、ストッキングへの参入など製造部門の多角化を開始していった。²¹⁾ 神栄はもともと問屋として創業され、商社としての発展を遂げてきたため、取扱商品の多様化、多角化については抵抗の少ない企業であった。しかしそのことは、逆に製造部門の多角化に関しても明確な方針を持ち得ない結果になった。商社の販売できる商品を開拓すると同じ感覚で、製造部門の多角化を図ったため、それぞれの多角化が関連せず、すべてが単独事業の展開となってしまう。

しかも、神栄のコア・コンピタンスである「商社としての素材販売のノウハウ」をそのまま消費財の販売に結びつけようとしたことが失敗の原因であり、参入からわずか約10年後の石油ショックを契機に、繊維二次製品の多角化から撤退した。また神栄は商社として生糸に関する情報を分析した結果、日本の製糸の将来性に問題があるとの結論を出し、製糸部門から撤退した。その背景には、同社の戦後の製糸復興が比較的スムーズであったため、逆に合理化が最も遅れ、原料繭の地盤が弱く、採算性を悪化させるという事情もあった。神栄は、商社としての販売能力を生かせば、合繊加工糸は規模の拡大など生産性の対応が行われたら、事業の継続は可能であったと推定される。神栄の電機部門は電子部品という素材

生産を行っており、生産の合理化により1995年現在も事業を継続しているからである。

神戸生糸は、戦争による打撃が最も大きく、終戦後はほとんどゼロからの出発であり、統制会社から返還された1工場を中心に復興が始まった。したがって復興に対する意気込みが違い、復興の当初から最新の設備を完備し、生産性を向上する努力を徹底していった。また棚卸し評価で内部留保に努めるなど、復元の遅れを取り戻す努力を払って製糸を復興に導いた。3社の中では製糸に対する肯定的な認識が最も強く、戦後では新工場の設置、五島における大規模桑園の開発と工場創設、ブラジルへの製糸工場の進出など、製糸部門の拡張に力を入れた。その結果、ゲンゼと神栄の2社が製糸部門から撤退したにもかかわらず、撤退障壁が高く、2社の原料地盤を継承するなど、製糸部門の生き残り戦略に賭けて、残存者利益を享受しようとする戦略をとった。この戦略は、生糸産業全体の趨勢には抗し難く、1995年に国内製糸事業から撤退した。

しかしその一方で、繊維二次製品の多角化にも積極的で、合成繊維の進展に伴いナイロン加工糸の開発において、優良加工糸を開発したことで、その関連加工製品のストックング、セーターなどの分野に進出した。繊維二次製品の販売網を確立するには、ノウハウが不足しており苦戦を強いられた。

製糸業の戦略展開の構図を追ってみると、基本的には絹の科学的な製造を目指した化学工業との競争であり、他方では、絹を守ろうとする製糸と絹の分野も掌握しようとする紡績との攻防であった。さらに、戦略的輸出商品の地位維持のための国際競争力の戦いでもあるという、三面構造の競争の上に築かれた戦略であった。しかし、繊維の成熟産業化とともに、輸出産業としての地位は失われ、技術開発競争において化学工業に敗れ、川下戦略を徹底した紡績の消費財に関するノウハウに敗れたことが製糸業の衰退化を一層早めた。

その中で、神戸生糸は他社の戦略を考慮して、「最後の氷配達人」になる残存者利益を求める戦略をとった。同じ環境に対して、判断の価値観や保有する経営資源が異なれば意思決定が異なった。戦略は双発的なものであり、他社の戦略によっても自社の戦略が異なることを示していた。

3 製糸業のリストラクチャリング

製糸業が、石油ショック後、明らかに衰退産業の範疇に入るとともに、製糸業をメイン事業としていた会社では、リストラクチャリングを行わざるを得なくなった。勿論、製糸会社は、既に多くの方面に多角化を行っていたので、既存事業の整理と新規事業の取り組みが不可欠となった。

日本の産業革命が養蚕と製糸を分離したが、戦前の産業政策は、養蚕業と製糸業は一体視されてきた。しかし農村構造の変化により、両者の関係に決定的な断絶が生じたにもかかわらず、旧態依然とした農業施策は両者に従来通りの関係を強制し、製糸業界もそれに賛同してきた。製糸業が真に産業的思考をもっていたのならば、早くから原料は海外に求めることもできたはずであった。養蚕業の保護を目的とした蚕糸業施策は、安定した原料の供給という第一義的な目的はまったく達成できず、原料繭の高騰を招くだけの結果に終わった。さらに生糸の一元輸入という保護貿易の弊害により、日本の蚕糸・絹産業全体の衰退さえも早めることになった。

(1) 製糸業の採算性

製糸業は製造業として、固定費を削減し、コストダウンを実践するには、安定した操業の維持が重要であり、規模の経済性が確保できる量的持続が不可欠であった。例えば1980年頃には、製糸工場を維持するには、自動繰糸機5セット2交替16時間操業が不可欠とされたが、この操業度を維持するための原料繭の確保が絶対条件であった。最初は各社ともに工場の集約化を行い、適正規模の維持に努めたが、原料集荷地と生産工場が離れすぎると、輸送コストのアップと原料繭の劣化による品質低下、糸歩収率の低下などによる採算性の悪化を招くことになり、集約化の限界を越えることができなかった。

ゲンゼ、神栄、神戸生糸の3社の中で、最後に残った唯一の製糸工場である五島神戸生糸も、原料面の制約から、1994年現在で5セット1交替制での生産しか維持できなくなってしまった。1970年代から育ててきた五島列島の新興養蚕地であったが、農業構造の変化には対抗することができず、1994年頃の島内の産出繭は、わずか3カ月の稼働を維持する量しか確保できない状況にあり、9カ月分は

輸入繭や他地域からの移入繭に依存している状態であった。²³⁾

しかも、生糸の原価構成は、製糸と養蚕とが一体体制であった時に形成された慣行が続いており、原料費約80%に加工費約20%の配分率は侵し難いものとなっていた。また原料不足による養蚕家の売り手市場は、さらに多くの補償的な購繭費の負担を製糸業に強いるものであった。例えば1991年度の基準糸価は、1万400円（消費税を含まず）であるから、原料繭が8320掛で、加工費および製糸への利潤配分の合計が2080円ということになる。製糸の利潤源泉は、コストダウンと品質の向上による生糸の等級アップ、繰糸技術による糸歩収率の向上をどれだけ確保できるかによって決まった。しかし、同時期の製糸業の加工費は約2900～3000円となっており、糸歩の向上、等級アップによるプレミアムを考慮しても、赤字体質となっていた。²⁴⁾ その後も、この傾向は基本的に変わらなかった。

1990年代でも需要面は、毎年約13万俵（7800トン）程度の国内消費量があり、そのうち国内生産は約9万俵で、約4万俵の輸入によって²⁵⁾ 均衡していた。したがって、製糸業の需要量は残っているが、価格競争力が問題となり、コスト面での解決が何よりも重要となった。しかし日本の素材産業が、原料面で輸入によって自由に対応でき、問題が少ない業種においても国際競争力が低下していたように、製糸業が復活することは極めて困難な状況になっていた。

（2）製糸事業の縮小と撤退

製糸業の採算性確保のためと、主要経費の人件費の高騰を押さえるために、1セット当たりの人員を削減し、各工場に自立性を持たせて、状況に合った賃金体系の設定を図る分社制をとるようになった。グンゼにおいては、最後に残った製糸部門を別会社として分離したが、3年後に閉鎖撤退した。神栄は、3工場を閉鎖するまでにはさまざまな検討がなされ、1工場は別会社方式による事業継承も検討されたが、労働力確保が困難なことなどから1978年から1981年の間に全工場を閉鎖し、分社化は行われなかった。²⁶⁾ 神戸生糸は、1981年に相対的に規模の小さな1工場を分社化したのに始まり、製糸部門主力工場も最後には独立したが、5年後に撤退した。結果的には、製糸部門の分社化は、整理清算のための分離独立の形となった。これは、神戸生糸の他の繊維事業などと異なる点であった。

主要事業の製糸から縮小または撤退したことにより、生じた余剰資源を減量経営で処分するか、新たな事業を見つけだして企業の再構築を図るかの選択が必要

になった。グンゼは、製糸部門からの撤退による余剰資源は、不動産事業やエンジニアリング・プラスチックなどの、非繊維部門の拡張に配分した。他方、神栄は製糸部門だけでなく、電機事業を除くすべての製造部門からの撤退を行い、商事会社への道を歩むようになった。製造部門で生じた余剰人員は三度に及ぶ人員整理を行い、自然減と採用人員の絞り込みで徹底した減量の結果、石油ショック時には2000人強いた従業員が1993年決算時で540名にまで減少した。同様に神戸生糸も、製造部門と商事部門を分離したため、石油ショック時に1770名いた従業員数が、1993年では神戸生糸本体の人員は約100名にまで減少した。両社ともに、新規の事業進出はほとんどなく、減量経営を徹底した結果であった。

企業のリストラクチャリングに関しては、グンゼは積極的な再構築を進めたのに対して、神栄および神戸生糸は経営再建のための減量経営が中心となり、1990年代以降になってようやく神栄、神戸生糸の2社も積極的な事業の展開を含む新たな選択を行ったが、一度陥った経営の失敗は、事業の再構築にも多大の影響を及ぼすことになった。

4 製糸業の戦略の異同とその要因

製糸業の戦略展開を関西系製糸3社の比較で見えてきたが、製糸業として創業されたのはグンゼ1社であった。神栄と神戸生糸の2社は生糸売込問屋から出発し、途中から製糸部門を統合したものであり、基本的には戦略の相違があった。しかし戦後の歴史において、3社は製糸業を主な事業とした点では同じレベルにあったことから、3社の比較研究により、戦後の成熟産業の戦略展開を比較検討することは可能である、とわれわれは考えている。

（1）製糸企業における経営戦略の同質性と異質性

戦後の製糸業の戦略展開は、復興期においては各社ともに、生糸生産体制の回復に尽力したのは当然のことであった。商事部門に重点をおく企業においても、その方針は変わらなかった。生糸売込問屋として創業し、製造部門に大きな戦災を受けた神戸生糸も、製糸の新設工場を建設するなど、生糸生産の復興に努め、メーカーへの転進を図った。商事部門中心の神栄も、終戦直後の時期には商品の仕入れが困難で、自社の製品の販売によって取引先の維持、拡大を目指した。

生産設備の復興を終えた製糸企業は、生糸の生産回復が原料繭の減少から期待通りに進まないことと、合成繊維の台頭により、生糸の成熟段階を認識した。したがって製糸業界は、1950年代を通して、一斉に多角化の方針をとりだした。この時点で各社がとった戦略には、基本的に大きな相違があった。ゲンゼは、最終消費財分野への進出を目指し、神栄は、生産財分野での展開を意図したものであった。神戸生糸は生産財分野での展開から、結果的に消費財分野に拡大していった。しかし、戦略を推進するための手段として実施した、多角化進出事業には大差がなかった。事業としては、ナイロン糸加工とシームレス・ストッキングであったし、またメリヤスや電機製品の組み立てまたは部品製造であった。

製糸企業の戦略展開は、その企業の持つ核能力と製糸部門の合理化で生じた余剰資源を活用することに主眼がおかれていたため、製糸業の持つ経営資源に類似性が強かったという理由から、進出事業が同じであることは十分に理解された。その典型は、蓄積された絹撚糸技術を活用し、合成繊維の撚糸加工に進出したことであった。製糸業と新規の事業とでは市場性には関連性が薄く、技術関連型多角化の方向であった。

合繊加工糸の販売に関しては、神栄は商事部門との提携が可能であったが、当初は原糸メーカーの販売ルートに乗せ、2～3年後からは一部を自社の販売部門が販売網を確立して取り扱った。他の2社ともに、加工された合繊糸の多くを、合成繊維メーカーの販売ルートまたは商社の販売網に乗せた。その一方で、ゲンゼは当初から、合繊加工糸を自社の靴下製造に使用することを目的としていたし、神戸生糸は、開発した合繊加工糸が優秀なものであったために、生産財分野への進出を図るという戦略を拡大し、それを使用した最終消費財の開発に力を注いだ。

しかし神戸生糸は、戦略転換に必要な戦略の認識や管理の徹底がなされないままに、消費財市場に参入という新戦略に転換したことが後に問題となった。つまり神戸生糸は、消費財の販売ノウハウと販売網が確立されないままに戦略転換を図り、戦略の徹底がなされないままに、高度成長に助けられて、合繊加工糸のシナジーによる消費財の販売成長を達成したため、基盤の弱さは隠蔽されたまま事業が進展した。後発であった消費財の拡大方針は、石油ショックを契機として脆弱性を露呈した。その点では、神栄のシームレス・ストッキングへの進出も同様の結果であった。

(2) 製糸企業のコア・コンピタンス

ゲンゼは企業が創設された時から、品質向上に強い執着心を持って育成してきた。生産財、最終消費財を問わず、メーカーとしての必須条件であった。また、戦前に絹婦人靴下に参入した時から、最終消費財の生産と販売に関する能力を蓄積してきており、それが1960年代以降の最終消費財分野での多角化を推進するためのノウハウとなった。

ゲンゼは終戦直後から、消費財市場を目指すことが戦略として打ち出されたために、経済の成長期に販売網をさらに強化し、最終消費財市場での経営資源を確実に蓄積しており、石油ショックにも十分に対応できた。ゲンゼの戦略展開から判断すれば、多角化戦略を採用した時点から、製糸部門はもはや同社の戦略上の位置づけでは核事業ではなくなり、企業のイメージを形成するだけのノミナル事業に過ぎなかったが、それ以後も長く存続し続けたことは、ミルクキング戦略を追求したと同時に、蚕糸の主流認識が最後まで捨て切れなかったことによるものと、われわれは分析する。

神栄は商社として、生産財の販売ノウハウおよび販売網を持っていた。また、商社としての機動性も保有していた。したがって、販売部門と製造部門の連携を密にし、生産財生産に徹していたならば、多角化として進出した製造部門も事業継続が可能であったと考えられる。同社は、製糸部門の合理化による余剰資源を活用して電機部品生産を行ってきたが、現在も電機部門は存続しており、その事業が位置している市場の状況と適切な戦略選択は、販売の関連性のない生産財での事業継続の可能性を示していた。つまり、生産財市場の追求という戦略を徹底し、そのための合成繊維の加工糸、および合成繊維を中心とした織物の生産適正規模を維持し、合理化と生産性の向上、新製品の開発、管理体制の確立できる分社制などを実施する必要があった。

消費財分野への進出を考えるならば、同社の戦前の方針にあったように、経営資源を確保するために資源を保有する他企業の買収が必要であった。しかし神栄は、他社の戦略を模倣して、明確な戦略を持たないままにストッキング分野に参入したため、資源を分散させてしまい、他の生産財製造部門を適正規模にするための投資ができずに、結局、繊維の全製造部門から完全に撤退しなければならない結果となった。戦略の選択とそれに必要な管理ノウハウおよびシステム形成、²⁷⁾経営資源の蓄積に失敗したことが、企業存続まで危うくすることになった。

神戸生糸は、現場重視の改善技術で品質向上とコスト低減を実行する能力に富んでおり、また、ある目標に向かって邁進する力は他社以上であった。それが生糸や合繊加工糸など強い商品を生み出した。しかし、神戸生糸も、製糸部門の戦略展開におけるような一貫性が見られないままに、消費財分野への進出が行われた。また、家電製品は、家電メーカーの下請けを行いながら、試行錯誤によって事業が推進されたが、戦略の一貫性を欠いていたことは、合成繊維事業と同様の傾向が見られた。

神戸生糸の場合は、高度成長期に事業の最初から自社ブランドで販売し、自社の特徴的な合繊加工糸を使用していたため競争力を持ち、セーター、メリヤスなどの市場関連性のある最終消費財への多様化を進め、販売網を経験的に構築していった。同社は、実績の積み重ねの中から、徐々に生産技術の向上と販売ノウハウを確立するコア・コンピタンスを持っていた。しかも石油ショック後は、事業はそれぞれを独立分離して、消費財と生産財の事業を明確に分離したことにより、各事業戦略が明白になり、戦略遂行が可能な管理体制と経営資源の蓄積を進めた。

神戸生糸の製糸部門に対する執着は、戦後の復旧期に努力した経過が企業体質として現在までも強い影響力を持ち、新しい養蚕地の形成や海外進出などの積極的拡大策と、他の2社の原料繭地盤の獲得などの勝ち残り戦略になった。現在でも社名から「生糸」の文字をとることに、抵抗感が強い。²⁸⁾同様に強力な合繊加工糸に対するこだわりが戦略展開の方向を誤認させた。これは、以前に実施された戦略の影響力が、次の戦略に大きく関係することを示していた。

経営戦略は、戦略策定者が環境と自社の能力をどのように認識するかによって、決まってくる。同じ環境の中にあっても、どのような戦略を選択するかはその企業のトップの判断次第である。しかし判断が異なり、選択された戦略が異なっても、経営資源に類似性があり、業界体質の影響が強いならば、戦略の手段として実施される事業は似たものとなる場合が多い。企業が選択する事業は、自社の能力、市場の大きさ、企業の提供しうる機能などによって決まるが、特に自社の能力を決定する経営資源によって強く規定されるものと、われわれは仮説を立てる。また、同業者間では戦略の模倣も多い。

また、製糸企業の戦略に異同があるのに関連して、戦略展開に関して業界体質の影響が大きいことが、仮説としてあげられる。業界体質は、業界が保有する経営資源の同質性、業界の需要創造、業界の中で大きなウエイトを占める流通・取

引慣習、経済政策や産業政策に大きく影響されて生み出される。各業界ごとに独自の行動慣習や様式、価値観などの共有されている部分が多いことは、よく知られる事実である。例えば、生糸価格の変動の激しさのため、製糸業が工業利潤の追求よりも投機的方向に進みやすいことは、各種の資料に現れていることであり、戦前は特にその傾向が強かった。

戦後はグンゼのように、実態は製糸業から繊維二次製品メーカーに転換したり、神栄のように商社としての性格を強めていったり、神戸生糸のように繊維加工部門のウエイトが高まっていたり、実態は純然たる製糸業からは大きく変化していた。しかし、企業の基本的信念と同様に、初期の事業体質・業界体質が、初期の事業を営んでいる間は、支配的であることは事実であった。勿論、製糸のウエイトが下がり、他の事業の業界体質の影響が高まっていたが、それでも製糸の業界体質の支配力が強かったことは否定できなかった。これに関しては、今後の重要な研究問題として継続的な取り組みが必要である。

5 経営理念への回帰

関西系製糸3社の経営戦略の展開を分析すると、各社ともにそれぞれの環境に対応して新たな戦略を展開しているが、大きく戦略を転換するときには、原点回帰するスパイラル的な戦略展開を行っていると、結論づけることができる。つまり企業の創設期に構成された基本的信念や根底的価値観は、企業の体質として企業内の隅々にまで「刷り込み」が行われ、企業の戦略形成に大きな影響を及ぼしている。したがって企業がとり得る戦略は、それ以前の戦略と不連続的に突発的に発生するものではなく、必ずそれ以前の経営戦略の影響を受けて発生するのであり、大転換期にも基本的信念や根底的価値観は大きく変化せず、転換の指針となる、という仮説をわれわれは設定する。

グンゼの経営の原点は、地域産業の振興にあり、そのための手段として蚕糸業を選択したに過ぎず、その点では製糸業にこだわるものではなかった。しかし、約90年間にわたってメイン事業であった製糸業を捨てることには、大きな抵抗があったのは当然であった。しかし、最終的に製糸業から撤退するにあたって、重要なのは地域振興につながる産業として今後何に従事するか決定であった。その結果、繊維製品の総合メーカーの方向を選択したのであった。今後も転換が必要

な場合は、地域産業の振興に寄与できるかどうかの基準によって、新たな戦略が組み立てられるであろう。

そのための方策として、品質管理に重点をおいた製品化を進めたが、それは成功を収め、「品質のグンゼ」の名声とイメージを形成した。²⁹⁾このイメージは、靴下やメリヤス製品に関しては有利に作用したが、衣料品がファッション性を重視するようになりだすと、このようなイメージはかえって経営の阻害要因となる可能性を持った。ファッション産業としての新しいイメージを形成するには、新たに「センス」という要素も必要になった。

神栄は、製造業をサポートして、販売経路の開拓や需要の開発など、流通部門の機能を発揮するために創設された企業であった。生産財の流通部門を担当し、市場を創造することが原点であった。したがって、生産財の製造は垂直統合の一環として位置づけられ、その点では戦略的整合性があった。しかし生産財分野においても、コスト削減と新製品開発を重視する製造部門と、販売量の拡大と関連商品のセッ特的取引きを重視する商社機能は、基本的な戦略や管理方法が異なるため、別組織とした方が経営上はベターであった。そうした異質な部門を無理に合併する必要はなかったし、そのことが後に経営の不振を招いた大きな原因であった。

神栄は、電機部門を完全子会社化し、それ以外の製造部門から撤退して、創業時の商社機能に回帰する戦略を選択しており、創業時の理念に戻って、流通による市場創造という新たな経営戦略の構築にかかり始めている。

神戸生糸は、神戸財界の共同意思決定による状況の中で、創業後約5年程度で製造部門を持つようになり、製造業の理念の強い日本毛織の企業体質の傘下に組み込まれた。³⁰⁾したがって、商社会社として創設されたが、基本的信念として製造業の体質を強く受け継いだことは、神栄の場合とは異なった。この基本的信念が、戦後の復興期や多角化期に大きく影響した。また現在は、製造部門はすべてそれぞれが独立した企業とし、神戸生糸はそれらの企業群が生産する商品の販売会社になっており、形態的には創業時のものに戻ったが、本質的には、日本毛織の一員となった第二の創業期の原点に回帰したことを意味していた。3社ともに創業時の基本的信念が、重要な意思決定を行う時期の最終判断の基準になっていることが示されていた。

注

- 1) 社団法人日本生糸問屋協会編『日本生糸問屋協会二十年史』日本生糸問屋協会、1969年、235～237頁。平安時代には西国地方に分布されていた蚕糸業は、江戸時代に棉作に転換していったために、蚕糸業の中心が東国に移っていた。
- 2) 神戸生糸絹市場三十周年記念祭委員会編『生糸絹織物と神戸』神戸生糸絹市場三十周年記念祭委員会、1954年、149～152頁。国内需要向け生糸は輸出用生糸とは別途に、屑繭や玉繭を座繰で製糸する方法で成長していった。生糸の海外市場が成熟化した大正末から昭和の初めにかけての時期は、国内生糸の消費額が、国内生産額の約30%前後で、安定していた。むしろ、国内生糸の消費量は年間16～19万俵で、輸出生糸の増減を調整して、国内生糸の生産量を22～24万俵で、安定させる役割を担っていた。
- 3) 石井寛治『日本蚕糸業分析——日本産業革命研究序説論』東京大学出版会、1972年、84～86頁。1911年の蚕糸業法と工場法の公布によって、生糸の「優等糸」生産の比率が急激に高まっていった。先発企業である片倉なども「普通糸」から「優等糸」に転換を進めた。
- 4) 同上書、422頁。瀧澤秀樹『日本資本主義と蚕糸業』未来社、1978年、202頁、およびグンゼ社史編纂室編『グンゼ株式会社八十年史』グンゼ株式会社、1978年、170～177頁。特約取引は、製糸家によって、養蚕家の産繭を一手に引き取る契約のことである。その方法としては、製糸会社が自ら特定の蚕種を製造して、養蚕農家に配布し、良質繭・優良養蚕農家を確保する方法である。その方式は順次強化され、蚕種製造、配布、養蚕指導から桑園用肥料や養蚕用燃料の配布まで多様化することになった。特約取引は、「信用取引」と「正量取引」に分けられた。信用取引は、繭の売り手と買い手の間での了解の下に、繭代の決定または支払いが行われる以前に、現品の引き渡しを行うもので、「保証取引」と「延取引」とに分けられた。正量取引は、繭を鑑定する場合に、肉眼鑑定、切歩審査だけでなく、繰糸試験の結果から取引内容を決定するものであった。
- 5) 瀧澤秀樹、同上書、202～204頁。特約取引に関しては、郡是、片倉のそれぞれを最初に実施したという説があり、どちらと決めることはできない。原料仕入れに占める特約取引の比率は、常に郡是の方が高く、西日本での普及が著しかったことから、関西系製糸会社のイノベーションに加えた。
- 6) 京都府蚕糸同友会資料委員会編『京都府蚕糸業史』京都府蚕糸同友会、1986年、16頁。大正末から昭和初頭は生糸の黄金時代であったが、1929年に発生した世界恐慌は、蚕糸業に大きな影響を与えた。生糸輸出が激減し、生糸価格および繭価は暴落し、製糸家、養蚕家を直撃した。またアメリカでは、人絹の生産が軌道に乗り、1930年の糸価安定融資補償法による多量の生糸が棚上げされたが、市況は回復せず、国内需要を喚起するために、新用途開発が実施され、製品の多様化が進んだ時期であった。この現象は、生糸需要の完全な成熟化を示すものであった。
- 7) 拙稿「産業振興策と個別企業の戦略展開——神戸生糸市場創設と関西生糸系企業」『甲南論集』第17号、1991年、26頁。郡是は直接貿易を目指して、1924年からアメリ

図表 5-注12) 初期におけるレーヨン糸用途別シェア (単位: %)

	1921年	1922年	1923年	1924年	1925年	1926年	1927年
諸 帯 類	4.0	5.0	20.0	23.0	25.0	28.0	23.0
ショール類	6.0	10.0	27.0	32.0	30.0	20.0	16.0
紐 類	80.0	70.0	30.0	20.0	15.0	15.0	12.0
綿 織 物	0.5	1.5	2.0	3.0	5.0	11.0	17.0
絹 織 物	1.0	2.5	4.0	7.0	8.0	9.0	12.0
メ リ ヤ ス	0.5	2.0	4.0	5.0	7.0	7.0	8.0
毛 織 物	—	—	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0
純レーヨン	—	—	—	—	—	1.0	6.0
そ の 他	8.0	9.0	12.0	9.0	8.0	7.0	4.0

(出所) 帝国人絹株式会社『帝国タイムス』1928年6月。

カ向けの輸出を始めており、川下戦略も着々と進めていた。

- 8) グンゼ社史編纂室編, 前掲書, 653~654頁, および785頁。
- 9) 神戸生糸は、多くの繊維二次製品へ進出したにもかかわらず、絹の二次製品にはほとんど進出しなかった。生糸に関してはあくまでも「糸」に徹しようとしたところに特徴があった。
- 10) 例えば、日本製糸協会、日本生糸問屋協会、全国養蚕販売農業協同組合連合会などは生糸・絹需要喚起の実施やイベントを実行してきたが、その内容は、和服ショー、記念日の和装正装、和装用白生地の買い上げなど和装を中心としたものに終始していた。洋装需要の拡大が議題はのぼっても、その実現化の手段はほとんどとられなかった。
- 11) グンゼ社史編纂室編, 前掲書, 211頁, 波多野翁講演集「城丹講習所創立二十周年記念講演」(コピー)。
- 12) 日本繊維協議会編『日本繊維産業史(各論篇)』繊維年鑑刊行会, 1958年, 404頁。人絹糸が本格的に輸入されだした1910年代の、人絹に対する見方は、「レーヨンは時代とともに発展して、従来の生糸の領域を蚕食するであろうが、一方では、両者の特徴を生かした交織需要の増大、人口増や高級化にともなう生糸需要もあって、生糸も人絹糸とともに発展するであろう」とされていた。人絹糸の用途は、リボンや組紐から始まって、ショールや帯、織物に広がっていった(図表6-注12))。
- 13) 有沢広巳編集(石井金之助編集責任)『現代日本産業講座Ⅶ 各論Ⅶ繊維産業』岩波書店, 1960年, 66~67頁。
- 14) グンゼ社史編纂室編, 前掲書, 263~264頁。
- 15) 松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究——片倉製糸を中心に』東京大学出版会, 1992年, 162~166頁。片倉は子会社の「日東紡績株式会社」を通じて、スフ生産に進出していた。しかし、日東紡績による日東レーヨンの設立が計画されたが、資本や技術の制約によって、結局、実現しなかった。片倉のスフ事業への参入も、紡績のシナジーによる多角化の展開であり、生糸との直接的な関係はなかったと考えられる。
- 16) 石井寛治, 前掲書, 458頁。石井寛治は、「日本の製糸業部門における独占資本が成

立し、独占段階に入ったのは、特約取引を中心とする独特の生産力体系を基礎とする独占的地位を占めた時である」としている。瀧澤秀樹, 前掲書, 144頁。石井の見解に対して、瀧澤秀樹は「日本の製糸業の独占化の進展は、昭和恐慌を経た時点である」と主張している。

- 17) グンゼ社史編纂室編, 前掲書, 312~314頁。
- 18) 神栄100年史編纂委員会編『神栄百年史』神栄株式会社, 1990年, 126頁, および145~146頁。
- 19) 有沢編集, 前掲書, 109頁。
- 20) 米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史第Ⅰ巻』東洋経済新報社, 1991年, 121~122頁。
- 21) 神栄100年史編纂委員会編, 前掲書, 226頁。シームレス・ストッキングへの進出は、同社の初めての繊維二次製品生産分野への進出であった。それに対応した新部門の設置など組織体制の変更は行われたが、社内の各事業や各機能との関連性についての明確な方向づけは行われていなかった。
- 22) 岩田勝雄『日本繊維産業と国際関係』法律文化社, 1984年, 124~127頁。岩田勝雄は、「日本の生糸輸入の増大が、国内養蚕家の増産意欲を減退させ、東南アジア諸国の蚕糸業の拡大を促進し、国際競争力の格差を大きくし、日本の蚕糸業をますます衰退させる結果となった」と主張している。しかしそれ以上に、日本の農業構造の変化によって、農業所得の相対的低さを嫌った農業労働の主力が工業労働に転換していったことが、原料繭の激減した原因であり、産業構造の高度化に伴う必然であった、とわれわれは考える。その本質を判断せず、原料繭の価格を単純に上げれば、繭の増産につながると考えた農業政策の誤りであったことは否定できない。
- 23) 五島神戸生糸株式会社の操業の現状についての資料は、同社のヒヤリング調査によるものである。
- 24) 製糸業の加工賃の内訳は、農林水産省農蚕園芸局から発表されなくなったので、ここでの生産費は、製糸業のヒヤリング調査で得た概数を使っている。
- 25) 日本蚕糸新聞社編『蚕糸絹年鑑(1993年版)』日本蚕糸新聞社, 1993年, 79~83頁。数値は、1993年度を基準として分析している。国内生糸の引き渡し量は、景気変動などにより変動幅は大きい、生産量は確実に減少しており、不足分を輸入に頼るという構造は変わっていない。
- 26) 神栄100年史編纂委員会編, 前掲書, 319頁。
- 27) 拙稿「経営再建過程とマネジメント——S社の事例」『甲南論集』第15号, 1988年, 85~90頁を参照されたい。
- 28) 神戸生糸におけるヒヤリング調査(1994年6月20日)においても、「当社の歴代社長は製糸出身者であり、社名の『生糸』に対するこだわりは強い」との回答を受けた。企業実体では、生糸のウエイトは縮小の一途で、1994年現在では売上高の約10%に過ぎず、1995年に国内生糸生産からは撤退したが、それでも「生糸」の名称は今後も使っていく方針であると回答している。

- 29) 創立80周年を記念して制定されたグンゼの社是は、「一、優良品の提供に徹し社会に貢献する。一、誠意をつくし信頼の和をひろげる。一、若さと創意をいかし世界の一流をめざす」となっており、品質の重視が明確に現れている。
- 30) 日本毛織社史編修室『日本毛織六十年史』日本毛織株式会社, 1957年, 80頁。日本毛織株式会社の設立趣旨書において、「日本で製造していないものは輸入品に頼らざるを得ず、それは国家百年の理財に鑑みて、得策ではない。輸入品を防御するためにも、国内生産が重要である」旨のことが主張されていた。設立者達が製造機能に力を注いでいたことが十分うかがえる。

II

成熟化に対応した段階的企業戦略

——克成熟化・脱成熟化・避成熟化の戦略——

第 6 章 克成熟化・脱成熟化と企業経営

人間社会の発展は、既存の社会システムが成熟化し、極度の安定または停滞期が続くと、その体制を打ち壊して新たな成長を求めようとするイノベーションが促進され、新社会システムが開発されてきた。そして人類は、成熟化と新体制の間を転換期として、構造的変革に取り組んできた。その繰り返しが今日の社会的成長をもたらしたものであり、他の生物社会には見られない大きな特徴であった。

市場の成熟化を克服するために、企業は地域の限界を越える努力を重ね、技術的発展は既存の製品の成熟化を打破することを目的に進められた。経営管理の発生は、企業規模の拡大に伴う企業の成熟化によって、発生する問題解決のためであった。既存産業の成熟化に対応するために経営戦略が出現し、イノベーションは成熟化した社会の閉塞状況を、何らかの形で突破しようとする挑戦者が創意工夫し、実行してきた。つまり成熟化は従来の秩序を破壊し、新たな秩序を生み出す原動力であり、産業や企業、経営を変革させるダイナミズムの起動力であった。その機能は今後も続くものであり、経営学の発展を考えるには最も重要な課題の一つである。

われわれは、成熟産業の一つである製糸業の事例を分析してきたが、成熟産業の企業は戦略的経過として、「克成熟化」⇨「脱成熟化」⇨「避成熟化（またはリストラクチャリング）」へと展開を進め、企業の維持・成長を図ろうとした。産業が成熟化するにしたがって、企業は何を意思決定し、行動し、変質していくか、また、その異同の原因は何であったかについて、理論的説明をしていく必要がある。そうすることによって、成熟化のエネルギーと企業変革のダイナミズムを理解することができると、われわれは考えている。

企業環境を同じくする産業においても、その克成熟化、脱成熟化の過程において戦略の異同が発生するのであり、その原因が、企業に内在しているコア・コンピタンスや保有経営資源の相違によるものである。

1 成熟化の意味

われわれは「成熟」または「成熟化」という用語を、目にしない日はないといえる。社会科学・人文科学などの学問においても、成熟（化）をタイトルとした多くの研究成果もある。成熟または成熟化という用語は、日常では、「成長の止まった」という意味を強調して使われている。また経済学や経営学の分野では、成熟化の定義は十分な検討が行われないままに、先進国での成長の停滞という現象を前提として、使用されている場合が多い。

（1）成熟化の定義

われわれが一般的に使う「成熟化」という用語は、『広辞苑』（新村出編、岩波書店）によると、「①穀物や果物などが十分にみのること。また、人間の体や心が十分に成育すること。②物事が最も充実した時期に達すること」を意味する。つまり成熟化は、成長の最高段階に達したことを意味しており、本質的には最も良好な状態にある。しかし成熟が成長の最高段階に達したことは、それ以上に成長は望めず、停滞・低迷につながることも事実であり、経済や経営ではその面の影響が強調されてきた。

本来、成長を前提として理論構成を行ってきた経済学、経営学では、成熟化の「成長停滞」という側面を重視し、企業経営にとっては問題対応のシグナルとしてとらえてきた。そして既存の体制が最高の成長段階に達すると、それ以上の成長を期待するには、成熟化から次の成長段階へと、体制または構造を根本的に変革する必要性を発見する機会としてとらえてきた。

経営学における成熟化の対象もさまざまで、経営現象の主たる対象である製品、事業、管理、組織、産業など、すべてにおいてライフサイクルがあるとすれば、それらは必ず成熟化段階を迎えることになる。ただしそれらがすべて同時に成熟段階に到達するものではない。また個々の成熟化問題は、個別企業にとっては大きな問題であるかも知れないが、社会全体として大きな影響を及ぼさないような成熟化問題については、議論を避ける傾向があった。

成熟化の議論が盛んになりだしたのは、最近では1970年代に発生した石油ショックが世界経済を長期的な停滞に陥らせ、その対応策として、先進諸国では社会

構造を大きく変化させてきたことから始まった。例えば日本では、石油ショック以降は、エネルギー問題によって素材中心の産業構造から知識集約型の産業構造へと変化し、先端技術の発展が多岐にわたった。特にコンピュータと通信技術の発展は、企業や産業の構造を変化させただけでなく、市民の生活様式までも変化させてきた。

それらが示す成熟化の意味は、社会現象として、豊かな生活水準への到達、商品からサービスへの需要力点の変化、経済成長の鈍化、エレクトロニクスやバイオテクノロジーを中心とする技術革新の進展、グローバルゼーションといわれる国境を取り払った国際化、情報機器や多様なメディアを駆使した情報網と情報革新、医療技術の進展による平均寿命の長期化と出生率の減による高齢化社会に到達した現在の社会段階を指している¹⁾。

経営学や経済学では、従来の経営環境と比較して、多様化・個性化が著しく進展し、かつての経営環境とは比べようもないほどに質的な変化を生じている段階を意味する。その結果、企業の従来からの管理方法では対応できなくなり、企業の期待する成長性が達成できない状況になってきた段階を意味するものとして、使用された。

したがってわれわれは、「成熟化とは、経済や経営の現象、特に技術や需要、企業、産業などの状況が最も充実した段階・時期に変化していく、あるいはそのような状態に到達して行く様から、さらに次の高次元の段階に進めず、むしろ、停滞・低迷状態に陥っている事象を指す」と定義する。具体的には、経済や経営の主要指標の伸び率（成長率）が鈍化、低迷化してきた状態を指す。

経営での成熟化を考えるには、需要の成長停滞などの外部環境との問題（戦略）で対処すべきものと、組織の硬直化や管理の逆機能化など、企業内部の問題（管理）として取り組むべきものとに大別できる。勿論、この両者は相互に密接な関連を持ち、抜本的な対応を実施するには、双方が状況にフィットしていなければならない。ただし、ここでは経営戦略と事業の關係に重点をおいた分析を行っており、組織そのものの成熟化については、直接的な分析は行っていない。

（2）成熟化問題の推移

経済学での成熟化の問題は1960年代から始まり、最初にこの用語を用いたのはロストウ（1960）であり、経済の低成長という量的尺度で考えて、経済の発展過

程を5段階に区分し、その第四段階が「成熟社会」であり、第五段階を「高度大衆消費社会」とし、高度大衆消費社会に至る段階を成熟化²⁾とした。そのような意味では、それよりも以前に、ガルブレイス(1958)が成熟社会の原型を示している³⁾。またガボール(1972)は、「成熟社会とは、人口および物質的消費の成長を諦めても、生活の質を成長させることを諦めない世界であり、物質文明の高い水準にある平和な、かつ、人類の性質と両立しうる世界である」と定義した⁴⁾。トフラー(1980)は、成熟社会の特性を第三の波として表し、「生産面では少品種多量生産のフォード式生産様式から多品種少量生産方式への転換、市場のより細分化、生活時間を含むライフスタイルのより個性化、労働時間の短縮化、メディアの脱画一化、情報の重視」などの現象をあげた⁵⁾。

日本で成熟化を真剣に考えるようになったのは、それらの外国の研究の触発を受けてからであったが、現実的には石油ショックへの対応が済んだ1980年代から本格化⁶⁾した。例えば、1984年版の企業白書では「脱成熟化への転換能力」と題し、日本企業の成熟化への対応と、今後の転換力発揮を可能にする政策方向の提示を行った。そこで規定された成熟化とは、素材産業における既存素材需要の長期低迷、加工組立産業における貿易摩擦の激化、小売業におけるモノ離れ傾向などの現象を指していた。そして脱成熟化の鍵は、新産業革命と呼ばれるエレクトロニクス、新素材、バイオ・テクノロジーなどによる、新製品や新市場の開拓であった。

いかなる産業、いかなる企業、いかなる製品も需要の飽和点があり、売上高が伸び悩むことになる傾向がある。したがって、現在は高い成長を続けている産業や製品でも、いつかは成熟段階を迎え、需要の低迷と競争の激化によって、経営の危機や困難な時期に陥る可能性が強い。また企業は、規模が拡大するにつれて、大企業病などと呼ばれる状態に陥り、組織が官僚的形式主義に支配されて硬直化し、環境の変化に対して機能しなくなる。したがって、このような組織の成熟状態から脱出する方策が必要になる。

さらに成熟産業とは、技術面では産業を支える基本的技術が確立し、それが十分に普及して、次世代の高次元技術開発がまだ進まない状態にある。需要面では市場が飽和状態にあって、大幅な需要増大が望めない状態に陥っている産業を指す。成熟産業は成長産業との対概念にあり、現在の成長産業もやがては成熟産業に移行し、その時期には新たな成長産業が出現するという、産業循環を想定して

いる。

成熟産業に該当する事業を営んでいる企業では、成熟産業内でのシェア拡大、成熟産業部門の中でもより高付加価値部門へのシフト、需要が大きく、開拓の可能性のある川下分野への進出、技術革新の望める新素材や先端技術分野への移行、市場の拡大が望める新規事業の開拓などの方向が模索されている。

2 製品のライフサイクルと成熟化

生物が寿命を持つと同様に、産業や製品にもライフサイクルが存在する。ある製品が商品として市場で流通するには、新製品開発のためのアイデアの探索から始まって、研究開発、テスト、製品化を経て市場に登場する。商品は時間の経過につれて、売上高、販売に関する諸経費、収益状況などがさまざまに変化する様相が見られ、それに対応して採用される経営戦略も、種々変化していく必要がある。

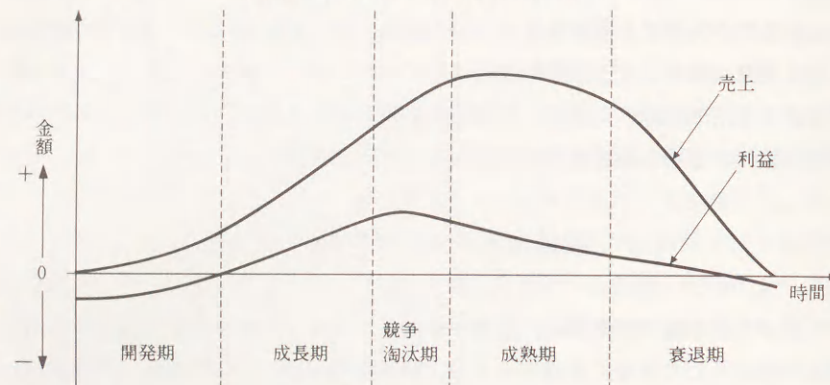
(1) 製品のライフサイクル

製品のライフサイクルについての分類基準は、さまざまなものが提唱されているが、基本分類は、開発期、成長期、競争・淘汰期、成熟期、衰退期の5段階説(図表6-1)、あるいは、開発期、成長・競争期、成熟期、衰退期の4段階説、または、初期、最盛期、衰退期に分ける3段階説である。ここでは5段階分類によるが、いずれの基準にしても、時間軸に対して金額(量)が、成熟期をピークとしたS字型の成長曲線を形成するものと仮定される⁷⁾。

① 開発期

新しい製品・商品が市場に導入されるが、この時期では新商品の需要は小さく、需要を開拓するために多額の投資が必要である。広告などのPR活動を積極的に行い、新商品の存在、用途、特徴、利点などの普及を図り、製品技術の開発に力点がおかれる。この段階における企業が採用する競争優位性の戦略は、比較的高価格で、先端顧客だけを対象としたスキミング・プライス(上級吸収価格)をとるが、後発企業は初期低価格政策に活路を求める場合もある。開発期は、基本競争ポジションの大きな変化⁸⁾の発生する時期である。利益はほとんど期待できず、むしろマイナスの場合が多い。

図表 6-1 製品・商品のライフサイクル



② 成長期

その製品・商品の需要が急速な成長を見せる時期で、競争者の参入も増加し、価格は低下する。急激な売上高の増大に対応できるように、本格的な生産段階に入り、品質の改善、新しい機能の付加も行われる。この段階での競争優位性の戦略は、低価格に主力をおく企業が増えてくるから、コスト低減を目指した生産技術の革新が行われる。また販売促進活動によって、さらに新市場を開拓していく。利益は好転し、マイナスからプラスに転じる段階である。

③ 競争・淘汰期

その製品・商品の価格はさらに低下し、需要の裾野はさらに拡大するが、競争者間で熾烈なシェア争いが演じられる。商品の差別化や市場の細分化が、競争優位性の戦略の中で重要な位置を占めるようになる。この段階の後半からは競争による一部企業の淘汰が始まり、基本競争ポジションの大きな変化の発生する時期である。商品は多様化し、苛烈なマーケット・シェア争いになるので、広告などによる販売促進活動の強化、商品の差別化や特徴づけ、顧客ターゲットを絞った販売活動、価格の大衆化などが行われる。宣伝広告費などのコストが増大し、価格の下落が見られるが、売上高の増加が大きいため、利益額は増える。企業が「克成熟化の戦略」を考える段階である。

④ 成熟期

その製品・商品が飽きられて需要が停滞し始め、価格はさらに低下し、同業者間の競争も一層激化する。売上高は減少傾向を見せ、利益もマイナスに転落する

場合もあり、撤退する企業も増え始める。企業は競争優位性の戦略として、徹底した製品の差別化と市場の細分化を実施し、商品の多様化を進める一方で、景品の付与やさまざまな付帯サービスを実施する。それと同時に、延命策か、撤退かを検討し、さらに費用配分も再検討するようになる。

⑤ 衰退期

その製品・商品の需要はさらに縮小し、この商品分野から多くの企業の撤退が始まる。企業では売上高が大幅に減少し、利益はマイナスが続くため、他の取扱商品に悪影響を与えないような時期と方法を選んで、その商品からの撤退を実施する。企業は生き残りを賭けたリストラクチャリングや避成熟化を強力に実施する。

（2）ライフサイクルの原因

このように製品・商品や産業で、ライフサイクルが発生する原因は多様であるが、大きく分類すれば、市場要因、技術要因、社会的要因となる。ライフサイクルの主な要因として次のものをあげることができる。

- (1) 顧客によって商品やサービスの導入の時期に差がある。
- (2) 耐久消費財などの耐用年数が長い製品の場合、普及により需要量が停滞し、売上高が減少する。
- (3) 顧客のライフスタイルの変化や流行性の転換による影響の強い商品では、商品の飽きが生まれてくる。
- (4) 技術革新により、安い原料やコストダウンが生まれ、さらに優秀な製品や機能の高い代替品が生み出される。
- (5) 国際的な競争力の構造変化により国内での産業基盤を失うことがある。
- (6) 資源保護や社会的責任の問題が発生する。

成熟産業とは、その産業が取り扱っている主要商品が、商品ライフサイクルの成熟期以降を迎えた状態にある産業の総称として、使われる用語である。日本の産業構造の転換は、極めてドラスチックであり、成長産業と成熟産業の交替は目まぐるしく行われてきた。そこでは、企業の競争優位性の戦略が適切で、市場内の競争に勝てたとしても、市場そのものが衰退したのでは、個々の企業の成長は期待できず、それらの産業に属する企業の多くは、産業または市場のライフサイクルと運命をともにせざるを得なくなる。

例えば製糸業は、農村の家内工業として女工の手先の器用さを生かしながら生

産性を高め、日清戦争（1894～95）後に機械化を達成し、日本の戦略的輸出商品としての地位を築いた。しかし製糸業は、第二次大戦後、ナイロンをはじめとする合成繊維の急成長と、原料繭の不足を中心とした国際競争力の低下により、成熟段階から衰退段階に陥った。

企業は、ゴーイング・コンサーンとして永続性を願うものであるから、商品のライフサイクルに強い関心を持たざるを得ない。主力取扱商品が成熟期や衰退期に達する以前に、その状況を的確に判断して、その対策として、成長の予想される新製品の追加的補填と旧商品の計画的廃棄を考えていかなければならない。つまり企業は、ダイナミックな市場動向に対応できる商品構成を確立していく必要がある。

またライフサイクルは製品・商品だけでなく、産業や組織にも合致するから、その点の検討も必要である。

3 商品の普及率と成熟化

市場の発展段階は、製品の普及率によって測定され、成熟化の事実を確認することがある程度可能である。製品の1世帯当たりの普及率がほぼ「限界普及率」近くに達すると、買い替えの購買比率が高まり、市場そのものの成長率が限界に達し、成熟化を迎えることになる。

（1）商品の普及率

「普及率」は、ある製品の潜在市場を構成する消費者・ユーザーのうち、どれだけが既にその製品を使用しているかを示す比率である。過去の新製品の普及率の時系列データを分析すると、ライフサイクルと同様のS字型曲線を描いている。新製品の導入期には普及率は上がらないが、ある普及率を越えると急速に普及速度が速くなり、しばらく急成長を続けた後に普及速度が鈍化して上限に近づく。一般的に製品の普及率は、そのライフサイクルに先行するが多い。普及速度に影響する要因は、新製品情報の伝わり方であり、販売促進活動の成功やクチコミ情報が効果を発揮する。またその製品がユーザーの使用システムと整合的であるか、分割して試用することが可能か、画期的な商品であるかなどにも、影響を受ける。

成熟化市場の特徴は、市場全般の安定化傾向が現れ、顧客ニーズに合わせて商品の多様化・個性化が進められ、製品の物的側面よりもソフト的な精神的側面が重視されるようになる。産業構造面では、第三次産業の比率が高まり、経済成長率は鈍化し、企業の経営環境は厳しさを一層高めることになり、企業の行動に大きな変化をもたらす。

食料品や家電製品、オーディオ製品、自動車などの普及率の高まりによる成熟化した市場は、「飽和市場」といわれ、従来通りの普及率向上をねらった市場浸透策や、市場開拓策だけで対応することは無理である。市場細分化を徹底した顧客ターゲットの見直し、商品イメージの転換、新製品開発などによる新規需要の開拓や市場創造が不可欠となる。脱飽和市場は脱成熟化に通じるものであり、企業努力によって飽和状態にある市場を打破し、成長分野や異分野への多角化などによって、企業の存続・発展を維持しようとする。

確かに、普及率の限界に挑戦することは、困難な経営選択の一つではあるが、独自性を持った普及度アップ策や保有の空白部分を開拓することで、市場の拡大は不可能ではない。例えば、家庭に1台のテレビ普及から各個人に1台の普及へと、普及率の向上は現実に行われているところであり、成功している。

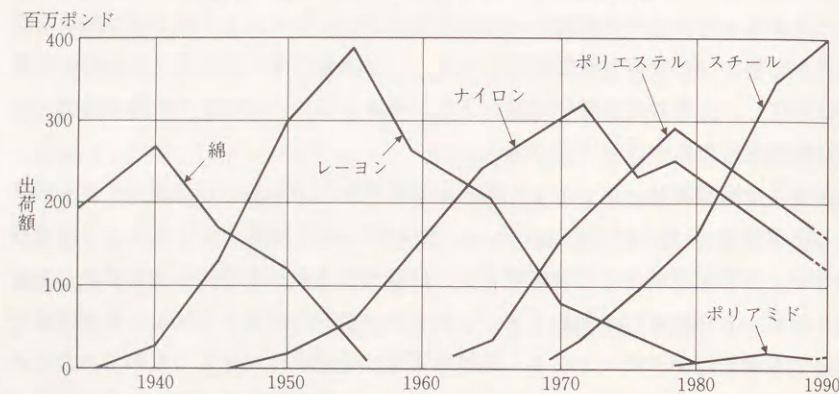
（2）代替品と多様化

商品が成熟化している事実を確認する手段の一つとして、代替製品や代替商品の出現を分析することがある。成熟化状態での競争優位性の戦略として、製品の差別化や市場細分化が不可欠となり、商品の多様化となる。代替製品の出現は、多くが技術的な開発・発展と関連している場合が多い。

ユーザーが求める機能には変化がないとしても、製品形態は技術的進歩によって大きく変化する。例えば、歩行の足を保護する機能としての履物は現在でも不可欠であるが、その中の一商品である「下駄」は、今ではほとんど履かれず、靴がその大部分を占めている。また靴にしても、その使われている素材は多様であり、デザインや色の種類は無数で、加工方法も従来の手縫い方法からは大きく変化した。これは多様化と技術革新がうまく組み合わせられた結果であり、それをしなかった下駄が衰退した原因であった。

基本的に、本来の代替製品は、例えば牛肉と豚肉、バターとマーガリンのように一方の価格の下落が、もう一方の需要量を減少させるという関係にあり、「需

図表 6-2 アメリカにおけるタイヤコードの変遷¹¹⁾



(出所) 川手恒忠『タイヤ・ゴム』日本経済新聞社、1989年、79頁、図2-4「アメリカにおけるタイヤコード品種別消費量ライフサイクル」。

要の交差弾力が正である商品」をいう。これに対して、一方の需要増がもう一方の需要を増加させる、パンとバター、自動車とガソリンのような関係を補完商品と呼んでいる。

新製品の開発には、(1)独自技術の開発、(2)技術導入、(3)二番手開発に分類することができる。代替商品の開発もこのパターンを踏襲するが、二番手開発に属する改良製品の開発、新素材の活用など、既存の製品に改善を加えて多様化して行く場合が多く、日本企業が得意とする技術分野である。

例えば、タイヤの技術革新は、ゴムとタイヤコードの発達が大きな部分であった。ゴム部分は、天然ゴムから合成ゴムに転換し、タイヤコード部分は、綿からレーヨン、ナイロン、ポリエステル、スチールへと明確な転換を行った(図表6-2¹⁰⁾)。タイヤの原料を的確に判断し、適切に転換していったブリジストンが、日本のトップシェアを占めるようになったことはよく知られる事実である。

製品の多様性を数値的に把握することは困難かも知れないが、市場調査を繰り返す中で、十分有効な成熟化シグナルとしてキャッチすることは可能であり、多様化をもって、成熟化状態を認知する方法は有用である。

4 成熟産業と対応過程

企業は存続・成長を目的としたシステムであり、その理論構成の前提には、成

長が想定されている。したがって成長を阻止する現象は、経営上の問題点として研究対象の一つとしてきた。

(1) 企業経営と成長

企業は、学習能力によって能力や知識を蓄積し、その結果、生産に投入される時間や費用、努力を節約し、余剰性経営資源を生み出す。それらの余剰性経営資源を未利用のまま放置することは、機会損失というロスや、非生産的仕事の量を増やすというマイナス効果が大きくなる。

ペンローズ(1995)は、余剰経営資源を有効に活用することによって、企業は成長すると考えた。また彼女は、経営資源を固定したものとして考えず、その資源の提供できる「用役」に注目し、転用可能なものとして資源の持つ潜在的用役の活用方法により、個々の企業の特異性の原因を説明している¹²⁾。

余剰性経営資源を有効に利用する方法としては、一つは、未利用の経営資源の蓄積を他の資源とバランスするように調整することであり、もう一つは、未利用の経営資源の大きさに、企業の事業活動を増大させることである¹³⁾。前者では、学習を通じて能力や知識の蓄積を行うことが、自分達の職場を失うことになりかねないと考え、学習を抑制することになる可能性が高い。後者では、学習が仕事量を決め、仕事量が学習の率を決定するという双発的因果関係により、人間の自然な学習の率を若干上回るところに、成長率を設定するのが効果的であるとされる¹⁴⁾。企業の成長が人間の能力を引き出すことになる。

企業が成長することは、雇用が安定し、昇進の機会が増大することによって企業内部の従業員に対して誘因となり、従業員の貢献意欲や学習意欲を高めることができ、労働コストさえも下げる効果がある。企業が順調な成長を続ける限り、企業の中では良好な資源の交換サイクルが円滑に行われる。

しかし、売上高の重大な部分を占める主力業種が成熟産業化し、成長が鈍化した企業では、余剰資源が未利用のまま放置され、ロスが多額に発生している状態になる。つまり企業の中で資源の交換サイクルが円滑に行われにくくなり、効率の低下、昇進の機会減少、労働コストの上昇を押さえるための昇給の停止など、さまざまな問題点が急速に顕在化する。経営上からは、脱成熟化を図り、これらの問題を回避する手段を考える必要が生まれてくる。

脱成熟化は、成熟段階の産業や企業が英知を結集して、再度成長段階へとジャ

ンプすることであり、技術革新を含む基本的なイノベーションによって達成される。一般的にライフサイクルは、プロダクト・イノベーションによって成長段階に入り、改良・改善と、大量生産に移行するためのプロセス・イノベーションまたはリエンジニアリングによって成熟化していく。この成熟段階を脱出して、新たなライフサイクルに移行するには、再度プロダクト・イノベーションが不可欠になる。¹⁵⁾

(2) 脱成熟化過程

企業の成長力を回復するためには、新事業に進出したり、従来からの成熟事業の再活性化を図ったりして、新たな戦略を再構築する。そのための脱成熟化・脱成熟化過程は、次のように考えられる。¹⁶⁾

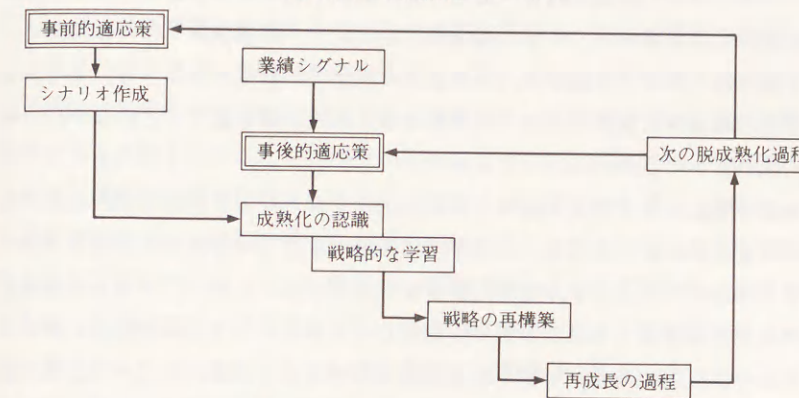
脱成熟化を実施するには、事前的適応と事後的適応を組み合わせた方策を選択していかなければならない。事前的適応は、成熟段階に達する以前に、成熟化を脱出するためのシナリオを幾つか準備しておき、それを状況を見ながら絶えず検討と改良を加えて精緻化と実施を図る。事後的適応は、成熟化段階に達したというシグナルを受けて、その状況に適合したシナリオを作成し、それにしたがって対策を実行していくことである。脱成熟化に成功するには、事前、事後の適応策を、企業の強みと弱みに合わせて、適切に組み合わせることによって達成が可能になる。

脱成熟化は、理論的には事前に成熟化の程度を的確に認識し、成熟化を迎える前に将来性を予測した対応を行い、脱成熟化過程における混乱期を避けることである。しかし、一般的な意思決定の方法として、以前の経験から得た洞察力により、現状を類推することが合理性への有効な近道であることから、成熟化の認識においても成熟化以前のパラダイムによる認識が中心となる(図表6-3)。

事前的、事後的にかかわらず、脱成熟化を図るには、まず成熟化の認識が重要となる。その企業の事業が成熟化していることは、市場情報をはじめとして、各種の業績シグナルから出されるが、それと矛盾したシグナルも多い。また事業に対する愛着が影響し、主力部門の保有してきたパワーが持続され、認識の方法にバイアスがかけられ、既存のパラダイムによる価値判断が持続されるなどの理由により、企業内で共有された認識となるには時間がかかる。

企業内で成熟化の認識が遅れたり、成熟化という新たな状況に関して、歪められた認識を行ったりするのは、学習や経験が働いて、かえって逆機能効果を強め、

図表6-3 脱成熟化のプロセス¹⁷⁾



脱成熟化への抵抗を促進するからである。脱成熟化の対応が遅れがちとなる理由としては、次のような事項があげられる。¹⁸⁾

- (1) 成熟化を認識することの難しさにある。すべての産業には景気の循環があり、直線的な推移を辿るのではなく、波動を描きながら大勢としてライフサイクルを形成することになる。市場は常時成長の可能性があるかのシグナルを送り続け、需要の低迷は景気の循環に原因するとの認識を払拭できない。
- (2) パラダイムを転換することの困難さにある。経営を効率的に実行し、業績を高めるには、状況に最も適したパラダイムを持ち、それによる経営戦略を実行することが重要である。しかし成熟期に入っても、既存のパラダイムが一挙に不適確となるのではなく、既存のパラダイムに基づく行動でも、市場はある程度応えることになる。それ故に問題が先送りとなり、深刻化する。
- (3) 「強者のおごり」といえる価値観が、企業や産業内で支配することが多く見られ、特に最強の商品を持つ産業においては、その認識が強い。強力な商品を持つ産業や企業では、強さの故にその商品を守ることに専念し、商品のライフサイクルに対する認識を誤りやすい。繊維の中で生糸は最も優れた商品であり、化繊や合繊も生糸を人工的に製造することから始まった。したがって、最強の商品である生糸以外の繊維を取り扱うことに、抵抗があった。鉄鋼や造船などにおいてもその傾向が見られ、革新は、むしろ中核から外れた産業や企業から生まれる。

(4) 企業の中での主流意識も、企業の戦略転換を遅らせる要因の一つになる。企業の主流事業がその企業の組織風土を規定し、新規事業への人事移動は、主流からの脱落と認識され、新規事業の担当者の意気を消沈さる。また新規事業には慎重な投資のために成果をあげるには時間を要することになり、一層主流事業への回帰が志向される。

(5) 規模感覚と利益感覚の麻痺も、脱成熟化を遅らせる要因となる。主流事業の代替事業を育てるには、主流事業に匹敵するだけの潜在的な成長性を持つものでなければならない、相当の投資を必要とする。しかし、そうした新規の事業を発見することは、非常に困難になっている。一方では成熟期の事業は、資金の回収期に入り、企業の利益額は上昇することが多い。この利益額を基準に開発期の新規事業を評価すれば、新規事業は魅力のないものとなり、利益を圧迫する先行投資に対する消極論が支配する。

そのような問題点を解決しながら、成熟産業が克成熟化を図るには、基本的に2つの方向がある。一つは、成熟産業の中においても、新改良商品の投入や新規の事業システムを構築することによって、成熟事業の再活性化を図る方向であり、もう一つは、新規事業への進出により、新成長産業へと企業の事業構造を転換する方向である。この2つの方向は、排他的なものではなく、同時に両方の方向を追求することも可能である。

企業全体に成熟化の認識が敷延するのは、成熟化から衰退期を迎えてからとなる可能性が大きい。成熟化の認識は、最初に、一部の構成員の中から発生し、それらのメンバーが主張を続ける中から次第に認識が広がる。そして組織的対応を正当化できる段階にまで、危機感を高めることが必要である。

脱成熟化過程における「成熟化の認識」段階の要点は、脱成熟化への助走期であり、企業内で重要な2つの変化が進行する。¹⁹⁾一つは、パワーの集中であり、経営者へのパワーの集中を認めようとするコンセンサスが生まれ、危機意識の現れとなる。もう一つは、不要なエネルギーの放出を避けて、変化に備えてエネルギーをためるプロセスを生み出す。

また脱成熟化の初期段階は、克成熟化の思考が強く、脱成熟化の明確な方策が分からないまま、新製品開発や事業選択など、試行錯誤を繰り返す過程となる。こうした行動の開始は、成熟化の認識が企業全体に浸透していない時点で始まることが多い。場当たりの、むだな回り道を行っているように思われるが、この

過程での行動と失敗から企業は戦略的な学習を行っていくのである。²⁰⁾その理由として、第一は新事業を創造するには当然リスクを伴い、第二は新しい事態に対して、既存のパラダイムの無力を知るからである。戦略的な学習が行われてこそ、次の戦略の再構築が成功裡に策定できるのであり、この段階では失敗を恐れずに挑戦できる状態を保つことが成功の鍵となる。

勿論、成熟化段階で失敗することは、企業にとって大きなダメージとなるが、企業経営にはリスクは不可避であり、また新たなパラダイムを持ち込むには、失敗も重要な要素となる。しかし戦略的な学習段階では、企業内で多くの反対が起こるが、その中でアイデアは磨かれ、十分な検討が行われて精緻化され、発案者の心理的エネルギーが高められ、成功率の高い戦略が構築されることになる。

次の段階は、戦略の再構築期である。新しいパラダイムが正当化される成功事例が出現し、トップ・マネジメントが強いリーダーシップを発揮して、脱成熟化への新戦略が徐々に確立される段階である。成熟化の認識と、その対応策の模索である戦略的な学習を通じて、徐々に新たな戦略の方向が見えてくると、経営者は決断を行い、経営資源の再配分を進める。新しいドメインの確立がなされ、新しい価値観が企業の中で共有されるようになり、通常の経営戦略が一層効果のあるものになる。特に成功事例を積み重ねることによって、パラダイム・チェンジが行われ、²¹⁾新たなパラダイムが企業の中に浸透していくことになる。

最終段階は、日常の行動の中で新しいパラダイムが浸透し、それがより正当なものとなり、企業の共通の認識となる。企業内の各部署で変化が起こり始め、再定義された戦略を実施して、再成長過程に入る。企業は新たに選択した戦略によって、成長軌道に乗ることで自信を持った戦略展開を行い、企業内でもその戦略が定着していく時期である。戦略的学習期の失敗は忘れ去られ、トップ・マネジメントの先見力が認められるようになる。成熟化を認識しようとしなかった保守派も、成功していく新事業に対抗して、成熟事業を活性化する新たな方式を考え、成熟事業も新しい事業の成功に²²⁾触発されて、新たな戦略展開が図られることが多く、企業全体が活性化される。

一方では、成功事業も成功故の突出が続き、かえって失敗につながる場合が多い。企業内の反対チェックを受けない事業は弱いことになる。このような突出や失敗が続くと、再度の戦略転換が起こりうる。それができないと、企業経営は急激に悪化し、倒産という最悪の事態に陥る可能性が高くなる。

これらの脱成熟化過程は、直線的な進展を見せるのではなく、段階のオーバーラップは勿論、場合によっては段階を後戻りしながら進展すると考えられる。いったん新しいパラダイムが企業内で認められたならば、戦略の再構築、変化の拡大再生産の段階は、比較的スムーズに進展するものと考えられる。特に成熟化の認識と戦略的学習の段階は、行きつ戻りつ激しい試行錯誤が繰り返され、企業内に混乱が生じ、経営資源を大きく浪費する可能性が高い。神栄や神戸生糸では、石油ショック後の戦略転換の段階で多くの時間と資源を費やした。効率性や企業の経営資源の浪費を防ぐ点からすると、早い時期に初期の成熟化の認識と、戦略的学習の段階を通過することが望ましいと、われわれは考えている。

したがって、成熟化の認識を事前に察知できるシステムを企業の中に装置し、新たな事業が実行可能な、経営資源の蓄積とコア・コンピタンスの形成に努めておくことが重要である。しかも新たなパラダイムの企業内の共有化が進むことは、次の脱成熟化戦略の阻害要因の発生を意味しており、経営はパラドキシカルな問題を、極めて多く含む事象であることを裏づけている。

しかも、再成長化した企業もいずれは成熟化し、再び脱成熟化戦略が必要になる。脱成熟化は、不斷の努力と試行錯誤を必要とする、紆余曲折の多い連続過程である。経営者は、その紆余曲折をうまく操作して、変化の流れを環境の変化に同調させていく機能を果たすべきなのである。

5 脱成熟化と戦略グループ

一般的に、産業の市場構成は、企業間の競争の強さと新規参入の困難さによって決まる。しかし個々の企業の具体的な戦略問題になると、企業間で大きく異なり、しかも戦略的諸特性は、内部的に一貫したパターンが形成されると考えられてきた。それを分析していくならば、「戦略グループ」といわれる少数の戦略次元²³⁾を持つ競争者群に分類することが可能になった。

戦略グループの分類は、それぞれの企業がとる戦略要素のどこに重点をおいているかによって決まるから、多様な分類方法が生まれてくる。しかし現在では、一般的に戦略グループは、「事業の広がり」²⁴⁾に基づいて区分されている。しかもこのような事業の広がり²⁴⁾の差異は、企業がある戦略グループから別の戦略へと移動することを困難にする。

その理由は、ある戦略グループは新規参入者に対する参入障壁を持ち、それは競争優位性の戦略となるが、一方では、ある戦略からの撤退を阻害する障壁となるからである。各戦略グループは、それぞれが独自の参入障壁を持っており、それをうまく活用した企業が長期的に安定した高収益を享受する。これらの障壁はさまざまな要素によって分類され、業種によって異なるが、経済的障壁（フルラインと垂直統合に関する障壁）と、組織的障壁（組織、経営資源や事業の定義に関連した障壁）により決まることが多い。²⁵⁾組織的障壁とは、例えば、消費財産業では、ブランドは重要な構成要因になるが、生産財産業ではそれほど重要とはならない。ストックング部門に進出した製糸業では、自社ブランドの浸透が重要な要素となったことがあげられる。

結論的には、経済的障壁は製品ラインの幅と垂直統合の長さによって決まり、戦略変更によってグループを移動するには戦略的矛盾を生じ、マーケティング・ミックスの整合性が保てなくなる。²⁶⁾組織的障壁は、いったん選択した企業形態に基づいて設備投資や経営資源の蓄積が行われるため、それに経営活動が規定される。また組織的に経営資源の配分が決定すれば、そう簡単には変更ができず、どのリスク負担をどの程度できるかのマネジメント枠が決まり、それに伴って、内部の業績評価システムが組み立てられるからである。したがって戦略変更は、組織的、企業形態的な根本的変更を伴わなければ実現しないことになる。

戦略グループの類型化はさまざまであるが、その中で代表的なものとしてはコトラー（1980）が分類した、リーダー型、フォロワー型、ニッチャー型、チャレンジャー型がある。²⁷⁾リーダー型企業は、当該産業内で相対的に多量の経営資源を保有し、製品開発力や市場支配力で優位を占めている最大手企業である。製糸業界では片倉、グンゼの両社がこれに該当した。フォロワー型は、一般的にリーダー型やチャレンジャー型企業よりは事業規模や経営資源が小さいが、直接的に上位企業と競争するのではなく、上位企業の実証済み有効戦略を模倣して、生き残りを図っていかうとする。製糸業界では昭栄などがこのパターンに該当し、神栄は基本的にはこの型に属したが、戦略的にはニッチャーの性格を持っていた。ニッチャー型企業は、フォロワー型企業以上に、規模や経営資源が劣るために、直接上位企業とは競争せず、自社の強みを生かして自らの存在が可能となる隙間（ニッチ）を見つけたして、生き残る戦略をとる。製糸業では、養蚕組合が製糸分野と合体した国用の組合製糸などがあげられる。チャレンジャー型企業は、リ

リーダー型企業には経営資源や規模の点で及ばないが、いつか自社が業界のリーダーとなることを目標として、激しい競争を展開している業界二番手以下の挑戦型企業群を指す。製糸業では、神戸生糸がこのグループにあったと考えられる。

しかし、このような戦略グループも、産業の成熟期から衰退期に移行が進むにつれて、変革が起こってくる。参入障壁は意味をなさなくなり、撤退障壁が低い企業から、急速に撤退を始める。衰退期においては、撤退障壁が戦略選択の重要な要素となり、先行投資の回収がどれだけ進んでいるか、今後の回収見込みがどれだけあるか、などによって評価される。回収の見込みが少ない場合は撤退障壁が低いことを意味する。

6 成熟産業の戦略転換のポイント

われわれは、経営戦略から見た成熟化段階を前提としているため、市場の飽和状態と技術の開発的限界の2つに分けて成熟化過程を想定する。

既存事業の成熟化を認識した企業は、飽和市場の限界を克服して新たな成長を求める克成熟化のために、現有需要の維持・拡大策、新市場の開拓や用途開発、製品・商品の多様化、デザインやブランドなど副次的な機能開発を実行する。また、技術的発想を新たにし、新製品の開発など技術的側面の強化によって、新たな市場拡大を図り、克成熟化・脱成熟化を実現していく場合は多い。しかし産業の成熟化が世界的規模で同時に発生する可能性が高く、地域的な市場を販売力によって拡大していく方策はとりにくくなった。

その結果、成熟化段階での初期の対応策としては、競争優位性を確保し、他社のシェアを侵食していくことが主たる戦略となる。それに続いて、新製品開発と多角化を中心とした戦略が展開される傾向にある。その場合、成功した企業ほど次の戦略転換が遅れる場合が多く見られる。

▶ポイント① 戦略転換の必要性を認識するのは、克成熟化・需要喚起策の効果が薄らいだと感じたときである。

新製品の開発は、新たな需要を拡大するだけでなく、多角化を可能にし、競争の優位性を確保して、競争他社の需要を自社のものにすることも可能であり、メーカーの基本戦略である。研究開発成果は、需要拡大力、コスト削減力、製品差別化能力などで評価される。需要の拡大や売上高の増加、利益を通じて、研究開発

の投下資本を回収し、次の投資を可能にする。

需要拡大につながる研究開発は、顧客の欲求を満たす画期的な製品であることが、他社の追従を許さず創業者利潤を享受できて最も望ましい。しかし、新製品の開発はそう簡単ではないから、企業は次善の策として、競争力強化につながる製品の改良や、コストの削減を目的とする。

しかし、単なる製品の改良で実現できる場合は少なく、他社が追従できないほどの品質向上や、他の製品に代替できないような基本機能の革新的な改良が必要である。製品差別化に関しては、研究開発以外でも大きな効果を発揮しうる要素がある。

多角化は企業の成長を維持し、景気変動や不確実性に対応する力を養成し、範囲の経済性を追求して、コストダウンや品質向上を実現するために生まれた。その経営効果が著しいことから、各企業が採用し、何らかの形で多角化を採用していない企業はほとんどなくなった。零細規模の企業においてさえ、多様な需要に対応する体制を整えており、技術的、市場的に広範囲な分野での活躍ができるように、高度化と多様化を進めている。この経営方針は基本的には多角化と同じ効果をねらったものであり、そのような考え方をしている企業ほど生き残っているのは事実である。

従来、多角化は市場関連性と技術関連性から考えられてきたが、コストやリスク負担の面においては、成長の経済性と範囲の経済性から考察することができる。企業内のどのような経営資源、どのような能力を活用して多角化を進めるかが重要であり、余剰資源の活用は成長の経済性を求めるものであり、シナジー効果やコア・コンピタンスの活用は範囲の経済性を追求するものであるといえる。その組み合わせから、図表6-4のような4つの多角化タイプが識別され、新分野開拓型多角化はこの両経済性との関連性が弱いことから、コストが高く、リスクが大きいものとわれわれは考えている。

多角化を実施する目的を、その本質との関連から十分に考慮して選択すべきであり、多角化した各事業を、成長型多角化事業、収益型多角化事業、新分野開拓型多角化事業、リスク分散型多角化事業などの位置づけを明確にする。それにしたがって、事業戦略が実施できる体制を確立することが重要である。各事業ごとに明確な位置づけがなされていることにより、各事業の経営戦略が形成しやすくなり、長期的視点も形成できる。

図表 6-4 多角化のタイプ

		範囲の経済性	
		弱 い	強 い
成長の 経済性	弱 い	新分野開拓型 多角化	収益型多角化
	強 い	リスク分散型 多角化	成長型多角化

多角化を促進させる動機は、産業の成熟化も重要な要因ではあるが、それ以上に企業の個別的問題が重要な要因となる。企業が創業してまだ時間的経過も少なく、経営資源の蓄積も行えていない段階では、産業が成熟化していても多角化の実施は危険である。その理由は、限定された経営資源を分散することは企業の経営能力を弱体化させ、いずれの事業の経営リスクも克服する力を削減するからである。したがって多角化の実現は、本来、既存事業の成熟化に対応してというよりも、既存事業が十分に育って余剰資源を生み出す状態になって、将来に備えて多角化すべきなのである。

▶ポイント② 経営戦略は模倣されるが、単なる模倣を越えた創造的模倣が成功の要因として不可欠である。

経営戦略に限らずすべてのイノベーションは模倣され、それが全体的に敷衍するからこそイノベーションといえる。したがって、後発企業は常に先発企業の戦略に改善を加えた革新を行い、その革新の循環が経営の進歩のダイナミズムを形成してきた。

何かに対抗して創意工夫が行われ、以前の姿以上に優れていると判断されたものが現れたならば、それを模倣するものが当然現れる。模倣したものが最初の革新を生み出したものと同様に成功を取めたならば、さらに多くの模倣者が生まれ、最初の革新は目新しいものではなくなり、一般化していく。これと同様の過程が経営戦略でもとられる。その一つの現れが多角化であった。

ただし、既存の事業に成功した企業が多角化を行う場合は、既存事業によって生じた経営資源の蓄積が極めて類似したものとなることから、進出事業も類似したものになると考えられてきた。それも多角化に関する重要な要因ではあるが、一方では、同業他社の成功事例を単純に導入しようとする戦略の模倣が、大きな部分を占めていることも否定できない、とわれわれは考えている。

特に新規事業に関しての評価は困難であり、必要経営資源の蓄積の乏しい企業においては、比較的情報の得やすい同業他社の動向に影響されるのは当然の結果といえる。また戦略という長期的な経営のルール設定に関しては、成功事例を積極的に模倣し、導入することは、リスク削減から選択される有効な方策の一つである。

しかし、単純に他社の経営戦略を模倣していたのでは、先発企業の有利さを覆すことは不可能である。後発企業は必ず先発企業の戦略に工夫と改善を施し、自社のコア・コンピタンスとの組み合わせを考え、その企業に整合した独自の戦略に調整して展開する必要がある。

▶ポイント③ 脱成熟化として効率的な多角化は、経営資源の質と量や、それを統合する経営ノウハウやコア・コンピタンスによって成功が規定される。

多角化の実施は、不況の中で始まったように、経営の最終業績は、売上高と利益によって決定される。多角化が成功するには、事業達成に対するこだわりも不可欠となるが、特に需要に関する組織的予測能力が重要であり、それに強いリーダーシップを発揮するのが経営者能力である。

景気変動に対応するための経営多角化は異質性が要求され、シナジー効果の低い多角化も実施しなければならない。一般的に多角化はリスク分散効果を持つといわれるが、シナジー効果の低い多角化は、逆にリスク負担が大きく、失敗の危険性が高いことは多くの事例研究でも示されている。また多角化の度合いが高まれば成長性は高まるが、収益性はある限度を境として低下するという命題は、経営資源の集中と分散が及ぼす効果として理解される。

また資源の集中を行って事業の幅を狭めることが、必ずしもリスクを高めるとは言い切ることはできない。確かに、多様化して環境の不確実性に対応することは、現在の経営においては一般化されてきているが、その一方では、市場細分化や集中によって、不確実性の削減に対応しようとする方法もある。

多角化において、リスク負担を削減することは重要である。リスク負担にはコストが必要であり、リスク負担が大きくなれば多額の費用を必要とし、収益性を圧迫することになる。リスクと費用負担のバランスをどのように調整するかが多角化とシナジーの問題となる。企業経営は、事業を成功させる「戦略的要素」を必ず持っており、それとその企業の保有する経営資源やコア・コンピタンスが一致することが成功の要因となる。したがって、企業の保有する余剰資源の質量とコア・コンピタンスの有効性、マネジメント能力の限界によって、リスク負担力は規定される。

多角化によって新規参入した事業が成長期にある場合は、新規企業としての話題性、初期投資の効果、市場の拡大効果などによって、各企業ともある程度の需

要確保は可能であり、参入が成功したかに見えるものである。しかし、新規事業を運営していくノウハウを持っていない場合、市場の勢いだけで販売力をカバーできるものではなく、小規模の環境変化によっても問題が発生する。生産技術や販路開拓など、十分な経営資源の蓄積が行われていない初期の段階では、不採算に陥る場合が多く、試行錯誤の中で経営ノウハウが確立されていく。いったん確立した経営ノウハウは、企業に蓄積された資源として、シナジー効果を発揮することも可能になる。しかし確立した経営ノウハウが、すべて新規事業に対してシナジー効果を発揮するとはいえない。シナジー効果を含めて、経営資源の持つ能力や自社の「強みと弱み」を十分に分析することが、多角化を実行する上で不可欠の要素である。

▶ポイント④ 避成熟化やリストラクチャリングを推進する力は、組織内部で起こる危機感である。

現代の企業においてリストラクチャリングは、程度の大小や実施事項の差はあるにしても、避けて通ることのできない事項である。それほど経営環境の変化が著しく、また環境対応が重要な要素となっていることの裏づけでもある。企業が存続し続けるには、環境に応じた企業にリストラクチャリングしていかなければならない。

リストラクチャリングや避成熟化には事前対応と事後対応があるが、危機感が高まるのは事後対応の場合が一般的である。危機感とは問題意識の高まりを指し、資源処理系と情報処理系のずれを認識することであり、ある種の問題に対して、対応策を早急に実施しなければならないことを意味している。しかし一般的には、問題意識が高まるのは、経営の危機的状況が認識されるようになってからが多く、リストラクチャリングにおいても事後対応が主としてとられる場合が多い。

製糸企業においても、企業業績がある水準以上で順調に推移している場合は、リスクの大きい変革を行うよりも現状追認型の経営を選択した。経済の高度成長期以降、生糸の需要は伸び悩んでいたが、生糸の生産量もそれ以上に減少しており、需給バランスは保たれていたため、関心は価格の維持におかれた。またシェア拡大やコスト低減には、原料の確保が最大の課題であるとの認識となり、その面の維持・拡大策が成熟末期の製糸業における唯一の戦略であったと考えられる。

製糸企業が繊維関連分野に進出したのは、生糸事業に対する将来的な危機感が根底にあり、生糸のシナジーが期待できる事業分野に、早く進出しておきたいと

の思考に基づいていたのは勿論であるが、他方では、成長性が追求できると考えられる事業の中で、単なる有望事業への拡大の面が大きかった。それがかえって危機感を煽り、試行錯誤の中から新たな経営ノウハウを習得していった。したがって、経営者は意識的に資源処理系と情報処理系とのずれを生み出し、危機感を演出することで、リストラクチャリングを実施する場合もある。

事業分野を拡大していくことは、成長志向の大きい企業経営にとっては不可欠の要件である。また業績が順調な場合は、その蓄積の中から将来に対する先行投資を行うのは、経営の常道である。その点で、多角化の推進をそのままリストラクチャリングの事前対応に含めることが、正当かどうかに関しては疑問がある。リストラクチャリングには、事前対応であれ事後対応であれ、事業の再構築を積極的に実施しようとする意思が重要であり、その目的が明確なことが要件となる。

▶ポイント⑤ 経営戦略設定に影響を及ぼす要素の一つに、企業体質、業界体質がある。

企業体質とは、企業の経営活動の歴史の中で、その企業特有の一定の価値観や行動様式が定着したものを指し、経営戦略など企業の意思決定に大きな影響力を持つ。企業体質は結果的に、経営戦略の策定において、環境適応に特定のパターンを形成することになる。このような独自の体質は、企業全体としてだけでなく、部門や事業所の地域など、さまざまな単位で存在する²⁹⁾。例えば、営業部門と財務部門では、その部門風土または部門体質というものは大きく異なり、営業部門が積極的・革新的であるのに対して財務部門が消極的・保守的であったり、同じ営業部門でも天然繊維担当者が投機的・相場反応志向であるのに対して、合成繊維担当者は安定的・利潤確定志向であることは、同じ企業内でも機能、事業、地域などで異なった業務体質を持つことを意味する。

ところが、本来は多角化などを含めて異なる業務・企業・業界の各体質の創発的な結果として、企業の健全な意思決定が行われるべきであるが、歴史的蓄積の中である特定の業界体質が企業全体を支配する場合が多い。例えば、製糸企業では、事業内容において生糸のウエイトが極めて小さくなっているにもかかわらず、原料重視、販売における投機的思考、投資利益率無視などの体質などがそのまま残り、それが新しいファッション性の強いアパレル事業においても支配したことを指す。このような事態は、リストラクチャリングや経営戦略転換を阻害する要因となり、また戦略的ミスマッチの原因ともなる。したがって、リストラクチャ

リングを成功させるためにも、そのような企業体質を学習棄却によって意識的に崩壊させていかなければならない場合が多い。

▶ポイント⑥ 避成熟化策としてのある事業から撤退するタイミングは、その事業が過去に採用した経営戦略から強い影響を受ける。

企業は常に変えるべきものと変えてはいけないものの識別を行っており、変えてはならないものとして「企業の基本的信念・信条」がある。企業の基本的信念は、パラダイムなどよりももっと基礎の基礎にあり、めったに変わるものではないものである。³⁰⁾それが戦略転換の場合にも重要な機能を果たす。その一方で、変化させるべきものは、環境変化に対応して、果敢に変化・転換させていかなければならないのである。しかし、企業の基本的信念がぐらつき、変化すべきものが、過去の戦略からの影響で変化しにくいのが現実である。

環境に適合した事業の選択を行うためには経営資源の確保が必要であり、結果的に、組織や管理システムのリストラクチャリングが必要になる。リストラクチャリングには多くの事項が含まれているが、基本は現在の経営資源を使って、どのような事業の組み合わせを行うかを決定し、現在の事業を中心として、事業の数を増やすか減らすかの問題となる。その場合、それを規定する要因として経営資源やコア・コンピタンスがあり、事業の選択によって経営資源を確保する場合を含めて、意識的に経営資源の量と質を、事業の実施とバランスさせることがリストラクチャリングとなる。

緊急避難的リストラクチャリングの場合は、事業の選択で不採算部門からの撤退を行っても、それによって生じた余剰資源を配分する事業分野が見つからない場合は、減量経営と呼ばれる余剰資源の強制的な縮小が行われる。資産処分が行われて、それによって得た資金は借入金の返済に当てられ、人員削減のための希望退職の募集と出向などが実施され、経費などの削減運動が実行されて経営資源の浪費を押さえるようになる。しかし、そのような撤退事業の選択に関しては、戦略の連続性があり、過去の戦略から強い影響を受ける。

これらの一連の経営行動は、経営再建や減量経営と呼ばれる場合があるが、恣意的な事業の再構築を行う点では、リストラクチャリングと同じである。最近では、この経営行動がリストラクチャリングの主流となっているが、リストラクチャリングは積極的な側面で事業の再構築を行い、収益性を回復し、成長性を志向することが重要である。

▶ポイント⑦ 研究開発には独自のタイプがあり、それは成熟期の戦略タイプとは必ずしも一致しない。

研究開発は必ずしも画期的な新製品を生むとはいえない。むしろ成功的な新製品が開発される機会は、極めて少ないことを過去の実績が示している。したがって各企業は、必ずしも画期的な製品開発を目指して基礎研究から始めるものではなく、企業リスクの負担能力や現状の開発能力などから、研究開発の方針を決定する。その結果、改良技術に重点をおく企業が出現するのも当然であり、成功した他社製品の模倣に頼ったり、新製品よりも生産性向上技術に重点をおく企業も多くある。例えば、業界の中でチャレンジャー型企業は、本来的には高度技術による挑戦が不可欠であるが、成熟産業では、新製品開発よりも生産性向上の技術開発で実現しようとする場合もある。

研究体制の整備状況や研究開発能力を持つことによって、各企業の研究開発方針が決定するものであり、そのための経営資源蓄積やイメージの形成が、逆に既存の技術の研究開発体制を維持せざるを得ないことにもなり、戦略タイプと同様に一つの研究開発体制が確立すると、容易には別の開発体制に移ることが不可能となる傾向を持つ。

研究開発パターンも戦略グループと同様に、基礎技術を含む総合的で高度な技術力の向上を目指すリーダー型があり、それに対して、資源的な制約などから広範囲な基礎からの研究開発は困難であっても、研究対象を絞り、その産業に関しては常に新製品を開発し世間に発表し続けていこうとするチャレンジャー型、自社に関連する事業の総合的な平均的以上の技術開発力を持ち、チャレンジャー型企業の成功商品に対して直ぐに改良製品を提供できるフロアー型、資源的制約が大きいために、自社の強みを生かせる狭い特定の分野に絞り込んだ研究開発を行うニッチャー型に分けることができる。

しかもこの各形態は、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの2つから構成されていることになる。

注

- 1) 成熟化のとらえ方はさまざまであるが、「成熟」または「成熟化」をタイトルとしている出版物から、成熟化に関する最大公約数的な事項をまとめると、ここで列举したような現象をあげることができる。同様の事項は、新田俊三・松原聡『成熟社会・

- 日本——21世紀への社会戦略』（東京書院，1992年），正村公宏『成熟社会への選択』（日本放送出版協会，1994年），兵庫県監修『成熟社会の構図』（神戸新聞総合出版センター，1994年）などの最近の出版物の「はしがき」などにも，このような現象が列挙されている。
- 2) W. W. ロストウ著／木村健康・久保まち子・村上泰亮訳『増補経済成長の諸段階——一つの非共産党宣言』（W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto* [2ed edition], 1970）ダイヤモンド社，1974年，7頁および14～17頁，および篠原三代平・林栄夫・宮崎義一編著『近代経済学講座4 成長と循環』有斐閣，1961年，27～31頁。ロストウは，経済成長段階を(1)伝統的社会，(2)「離陸」のための先行条件期，(3)テイクオフ（離陸）期，(4)成熟社会，(5)高度大衆消費社会，に区分した。成熟社会は，高度大衆消費社会に移動するために十分な蓄積と投資を高めていく過程とした。
 - 3) J. K. ガルブレイス著／鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』（J. K. Galbraith, *The Affluent Society*, 1958）岩波書店，1960年，3～5頁，112頁，および128～129頁。ガルブレイスは，「豊かな社会」のイメージとして，1人当たりの国民所得の増大，耐久消費財の普及，製造業のオートメーション化，産業構造のサービス化などをあげており，現在のアメリカ社会を想定していた。そこでは貧困，所得の不平等，経済の不安定はなくなったと考えた。しかし，欲望が広告宣伝によって作り出されるという依存効果によって，人々は絶えず満たされない状態におかれているとした。そのような社会が彼の主張する成熟化社会なのであった。
 - 4) ガボール著／林雄二郎訳『成熟社会——新しい文明の選択』（D. Gabor, *The Mature Society*, 1972）講談社，1973年，5頁。
 - 5) A. トフラー著／徳山二郎監修／鈴木健次・桜井元雄他訳『第三の波』（A. Toffler, *The Third Wave*, 1980）日本放送出版協会，1980年，19～21頁。トフラーは，成熟社会の特性を「第三の波」と称し，その性格的要約を行っている。その内容は現在の社会の特徴そのものである。
 - 6) 経済同友会編『昭和59年度版企業白書』経済同友会，1984年，50～52頁。『企業白書』は，昭和57年（1982）以降，経済同友会が発行している企業経営に関する白書である。その主な内容は，企業活動の特質と問題点を指摘し，その対応の方向性を模索した提言を行っている。
 - 7) 土屋守章責任編集／大澤豊・一寸木俊昭・津田真澄・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助編『現代の企業戦略——成長と生き残りのための理論』（現代経営学第2巻）有斐閣，1982年，64～66頁。
 - 8) Charles W. Hofer and Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978, p. 107（奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房，1981年，120頁）。同書の第5章では，事業レベルの戦略分析を通じて，ライフサイクルの段階ごとの戦略を記述している。競争ポジションが大きく変化するのは，開発期，競争・淘汰期，衰退期に発生するとしている。

- 9) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門（第2版）』日本経済新聞社，1993年，87頁。
- 10) 川手恒忠『タイヤ・ゴム』（日経産業シリーズ）日本経済新聞社，1989年，75～82頁。
- 11) 同上書，79頁。川手は，RMA Industry Report をもとに図2-4「アメリカにおけるタイヤコード品種別消費量ライフサイクル」を作成しているが，同様の作図は，すでに吉川公成・許斐義信「技術社会の素顔——技術間競争①」『エコノミスト』1983年5月10日号，149頁で，Chemical Business および Managing Technological Innovation から作られている。ここでは年代の新しい方を採用した。
- 12) Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (third edition), Oxford University Press, 1995, pp. 4-5. 経営資源に関しては pp. 4-8 and pp. 24-26 ('The Nature of the Argument' and 'The Firm as a Collection of Productive Resources'), 企業に関しては pp. 9-30 (Chapter II 'The Firm in Theory'), 余剰資源と成長の関係は pp. 65-87 (Chapter V "Inherited" Resources and Direction of Expansion') を参照。
- 13) 加護野忠男「成熟企業の経営戦略」『国民経済雑誌』第159巻第3号，1989年，86～87頁。
- 14) 同上論文，87頁。
- 15) Thomas H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993, pp. 1-2（ト部正夫・伊東俊彦・杉野周・松島桂樹訳『プロセス・イノベーション——情報技術と組織変革によるリエンジニアリング実践』日経BP出版センター，1994年，9～10頁）。ダベンポートは，リエンジニアリングは，新しいプロセスのデザインに対して言及する言葉で，プロセスの根本変革において必要の一部に過ぎないとしている。彼は，ビジネスをキー・プロセスの観点から見て，革新的な技術と組織の資源を駆使して，キー・プロセスの初めから終わりまでをリデザインすることをプロセス・イノベーションとしている。
- 16) 伊丹・加護野，前掲書（第2版），465～476頁。脱成熟化のプロセスに関しては，加護野忠男，前掲論文，に詳しいが，同様の内容が『ゼミナール経営学入門（第2版）』第15章「パラダイム転換と脱成熟化」の「3 脱成熟化のプロセス」に再掲載されているので，ここではそれにしたがつた。
- 17) 同上書，469頁，図15-2「脱成熟化の4段階のプロセス」を参考にしながら，文脈を考えて，必要な項目を付け加えて改定したものである。また拙稿「リストラクチャの過程」『実践経営学研究——チャート式実践経営』（実践経営学会監修）BSS 出版会，1990年，180頁。そこでも事業再構築について若干の考察を行っている。
- 18) 加護野，前掲論文，89～90頁。ただし，(3)の項目に関しては筆者独自の考え方を加えたものであり，加護野論文とは異なる。
- 19) 伊丹・加護野，前掲書（第2版），470～471頁。

- 20) 同上書, 469頁。
- 21) 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1988年, 202~210頁。パラダイムの革新に関しては, 同書第6章「パラダイムの革新」の「IIIパラダイム転換のプロセス」が詳しい。戦略の再構築期に関しては, 伊丹・加護野, 同上書(第2版), 474~475頁を参照しており, 拙稿, 前掲論文でも若干の言及を行っている。
- 22) 伊丹・加護野, 同上書(第2版), 474~475頁。
- 23) Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, 1980, p. 129 (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年, 183頁)。ポーターによると, 同一産業内でも市場行動のパターンが異なる幾つかの企業群が存在し, それらは独自の戦略をとり, 各グループ間には移動障壁があるため, 移動は容易でないと主張する。
- 24) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年, 90頁。
- 25) 石井淳蔵『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社, 1984年, 196~205頁。
- 26) 同上書, 200~201頁。
- 27) コトラー著/村田昭治監修/小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『マーケティング・マネジメント』(P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, forth edition, Prentice-Hall, 1980) プレジデント社, 1983年, 196~197頁。同訳書第11章「競争的マーケティング戦略」では, リーダー, フォロアー, チャレンジャー, ニッチャーのそれぞれの戦略の特徴を詳細に述べている。および, 嶋口充輝『戦略的マーケティングの理論』誠文堂新光社, 1984年, 235~249頁。
- 28) 伊丹・加護野, 前掲書(第2版), 431頁。伊丹と加護野は, 戦略の模倣のような現象を「群れ現象」と呼んでいる。群れ現象が起こる理由としては, (1)経営資源の類似性, (2)寡占的な相互依存関係, (3)意思決定のメカニズムをあげている。
- 29) Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (second edition), Jossey-Bass Publishers, 1992, pp. 19-21。「どうあるべきか」という価値を反映した文化の学習を行った結果としての「体質」といえる。
- 30) James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harpre Collins Publishers, 1994, p. 54 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー——時代を越える生存の原則』日経 BP 出版センター, 1995年, 89頁)。

第7章 克成熟化と市場拡大

経営環境の大変革は, 企業経営に根本的な存在理由を問いかけ, 企業に経営方針の再検討を迫り, 日常的な実践においても「戦略的思考」に基づく企業行動を不可欠なものとした。企業経営者は一層慎重で, しかも一方では果敢な挑戦を行うための, 有効な「戦略的手法」あるいは「経営戦略」を求めた。

個々の産業や企業は個別に成熟化を迎えるが, それが直ぐに明確な成熟化現象を示すものではない。成長と成熟化の双方のシグナルをとともに混然と発しながら, 成熟化段階に収斂していき, 社会環境の成熟化衝撃が引き金となって, 企業の衰退状態に突入する場合が多い。成熟化の初期の段階においては, 各社ともに成熟化の認識は弱く, 成長段階と同様な市場拡大策を促進するのが常であり, それは「克成熟化」段階といえる。成熟化に近づく¹⁾と需要を伸ばす機会は使い果たし, 選択的需要を喚起する活動が展開される。セグメントに適合するように製品を改善し, 製品ラインを増やし, コストを引き下げる。企業は, 成熟化段階に達したと認識した時点においても, 他社のシェアを奪ったり, 新製品の開発によって自社の市場拡大を図っていく。

組織面では, 従来の職能別や事業部制などの硬直した組織と, 剛構造の経営階層では環境適合が困難となりだし, 創造性と自律性をもった個人またはグループ²⁾の活動を育成し, 企業家精神を発揮するための社内ベンチャー制や分社制などが出現し, 経営戦略のより柔軟な遂行を目指すようになる。

1 成熟産業の市場拡大

成熟産業といっても, その実態はさまざまである。例えば, 生活必需品は, 基本的には常に成熟段階にあるが, また常に一定以上の需要が確保される。しかしその内部での競争は熾烈で, その形態や素材が時代とともに大きく異なることに

よって、新たな成長を生み出してきた。生活必需品市場の中での各商品の交替は著しく、産業や業種の分類の仕方によっては、その産業の成熟状態の分析はまったく異なった結果となってしまう。

このような結果に至った理由は、消費者が必要とする機能とそれを満たす手段とを結ぶニーズが、社会の複雑化と価値観の変化により、把握しにくくなってきているからである。消費者のニーズをうまくキャッチし、それに対応した製品やサービスを提供している企業は、他社のシェアを獲得しながら成長する。産業全体の成熟化は競争の激化を招くが、その競争に生き残っていく企業こそがイノベーションを実現し、産業の担い手となっていく。

(1) 市場成長の方策

企業の規模（売上高、資本金、総資産、従業員数、付加価値額、利益額など）が量的に拡大することを、企業の成長という。企業成長を規定する要因としては、市場や需要の増大、技術革新の進展などの外部的要因によるものと、企業内に存在する未利用資源を活用することで生じる内部的要因によるものとに分類される。基本的に成熟産業では、外部的要因は限界状態にあり、それを打開して成長を生み出すエネルギーは、内部要因に依存しなければならない。

企業は成長を達成するために、魅力的な分野への進出を常に意図するものであるが、自社の能力や競争上のジレンマに陥りがちである³⁾。それでももし、企業が成長を考えない場合は、次のような問題点を生じることになる。

- (1) 各部門の努力は分散し、企業全体としての統一がとれなくなる。
- (2) その時々ごとの偶然の機会において、多くの個別計画が審議対象となり、成長機会となる有望事業を見逃してしまいやすい。
- (3) 研究開発部門や事業開発部門の活動が、全社的な方向性を持たないと、各部門の代替案の探索活動は非効率となり、成熟化に対応できない。

また、企業は経営活動を行ううちに、経営資源のバランスが崩れ、内部に余剰資源が生じることになる。この余剰資源を利用して企業の成長を図ることによって、さらに高い収益を得ることができるようになることを「成長の経済」という⁴⁾。成長の経済は「規模の経済」とともに、企業経営を考える上で重要な要素の一つとなっている。成長の経済を実現し、イノベーションを生み出し、成長を促進する競争的要因を持った余剰資源としては、次の3項目があげられる⁵⁾。

- (1) 組織や構成員が高度に専門化されることによって、競争的特性を持った未利用の専門的な知識やノウハウの蓄積が行われること。
- (2) 知識や経験は、研究開発部門において新技術の発明・発見が行われるだけでなく、管理組織の中にも、生産資源の新しい利用方法や組み合わせについての知識が蓄積され、それが競争的特性を持つようになるということ。
- (3) 企業にとっては、需要創造の機能は、新製品開発や広告・販売促進のノウハウやコア・コンピタンスによって需要を創造していく能力を指し、利用可能な余剰資源であると考えること。

企業が多角化を行う場合に、従来とまったく関連のない分野に進出するのも、こうした未利用余剰資源を活用して成長しようとするものである。また企業の独自の成長機会、企業の固有の競争的特性を持った余剰資源やコア・コンピタンスと外部の成長機会との組み合わせの中で、企業がどのようにユニークな組み合わせを発見するかで決まる。その方法としては、アンゾフの成長「ベクトル」による類型が問題点をよく整理しており、成長の方向性を説明しやすい。このベクトルは、製品とミッション（使命）とに二分して、共通関連性を特定することによって、成長性が自社事業の「内部」に向かっているか、既存事業を越えた「外部」に向かっているのかが明示されている（図表7-1）。

企業の成長を実現する方法としては、多角化があげられるが、企業は市場も製品も変えることなく成長機会をとらえることもできる。その方法は、第一セルに示される「市場浸透」策である。企業がこの方策を実施することによって、既存の顧客が製品を購入する頻度と量を増大させ、ライバル会社のシェアを奪い、既存市場内の既存製品を購入していない人々を顧客とするなどによって、成長が可能になるのである。しかし、製糸業界では、戦前から、海外市場の頭打ち現象に対応して国内市場に転換したが、市場浸透策といえるほどの経営努力は行われていなかった。

第二セルは、既存の製品を新規市場に投入して、販売を増大しようとするものであり、「市場開拓」と呼ぶ。企業は、既存の製品を従来は対象としていなかった地域や顧客層への販売を行い、また既存の製品を若干改造したり、その製品の新たな用途を開発して、新規市場のセグメントに投入することによって需要拡大を図る。戦後の製糸業界は、洋装需要の開拓やアメリカ市場の衰退をヨーロッパ市場の開拓で補うなどの市場開拓策はほとんど行われなかった。

図表 7-1 成長ベクトル

		製 品	
		既 存	新 規
使 命	既 存	市場浸透	製品開発
	新 規	市場開拓	多 角 化

(出所) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, 1965, p. 99, Table 6.1 'Growth Vector Component.'

第三のセルは、既存製品とは異なる新製品を開発し、既存の市場や顧客に新製品を導入することによって新たな購買力を獲得することである。新製品を開発する方法には、画期的な製品開発以外に、既存製品の改良、使用素材を変更、機能アップなどと、形態、デザイン、使いやすさなどの追加機能・新機種を開発することによって実現される。素材としての生糸は、天然繊維で、原材料としては完成度が高く、プロダクト・イノベーションはほとんど起こらなかった。むしろ、生糸を化学的に作り出そうとした化学工業において、プロダクト・イノベーションを引き起こした。

最後の第四セルは、既存の市場や技術と関連させて、従来とは別系列の新製品を市場に導入したり、新製品を武器に新市場を開拓する「多角化」である。多角化は、企業の保有する経営資源を成長性の高い製品や市場分野へと展開し、企業の製品・市場スコープを拡大し、変更していくことである。また、それに必要な経営資源を拡充、発展させていくことでもある。製糸業はこの方向に企業の成長を託した。

ただしアンゾフは、最近の著書で、平面的な成長ベクトルから、《市場ニーズ》の次元、《製品／サービスの技術》の次元、《市場地域》の次元の3要素からなる立体的な「地理的成長ベクトル」に論理的発展を進めている。それによって、事業の推進力と事業の将来の到達範囲を定義することが可能になるとした。これは、⁷⁾エーベル(1980)の事業の定義とも近い考えとなっている。⁸⁾より複雑で決めの細かなベクトルに区分されていくことになる。

製糸業界も成長に挑戦したが、記念日などの公式の場では、男性も和服正装をするというデモンストレーションを行い、市場拡張の契機となるような姿勢を示したに過ぎなかった。さらに新製品開発に関しては、製糸業界の最大のネックとなっている原料面の技術革新を求めて、人工飼料の開発に数社が尽力したが、コスト問題から実用化に至らないまま撤退が続いた。最近では、生糸と合成繊維の特性を組み合わせたハイブリッド・シルクが開発されているが、生糸からの撤退の方が先行している。

結論として、戦後の日本製糸企業の成長は生糸によって維持されたのではなく、

多角化によって他の成長分野に進出することで達成された。

(2) 戦略グループの需要拡大戦略

基本的には、成熟段階に入ると「買い手市場」が常態化する。新しい需要機会が存在しなくなるので、各市場細分化によって、直接的な競争が行われる。⁹⁾企業は顧客ニーズへの適応と新規市場の開拓を通じ、また潜在的ニーズや需要を掘り起こすことによって、需要の拡大を図ろうとするが、企業間の競争は激化する。消費者の成熟化により、顧客の個性化の促進と嗜好の多様化が進展し、特定の製品やサービスを長期にわたって利用することは少なくなる。その結果、企業の従来からのマーケティングを転換する必要が出てくる。一般的に、需要拡大戦略は、伝統的なマーケティング戦略が取り扱ってきた問題であり、その基本的な枠組みは、市場ターゲットの設定とマーケティング・ミックス政策の策定の2つから考えられてきた¹⁰⁾(図表7-2)。

第一の市場ターゲットの設定は、市場細分化に基づいて決定されるため、各企業がどの分野を選択するかで多岐多様なものとなる。したがって、市場ターゲットにおける重要問題は、市場細分化をどのように行い、その中で自社のターゲットをどのように絞り込むかである。一般的には、市場ターゲットの幅を広げるには、企業の能力がそれに比例して大きくなる必要がある。

リーダー型企業では、市場ターゲットの幅は広くとり、製品のフルライン化を行い、自社のイメージを崩さない方向であらゆる顧客に対応する戦略をとる。一方、リーダー型企業の対極にあるニッチャー型企業では、顧客層や製品分野を絞り込んで、ある特定のターゲットに対する訴求に専門化していくことになる。その中間に、フォロワー型とチャレンジャー型の企業が存在する。フォロワー型企業は、経済性を重視した市場ターゲットを選択するが、需要層の多い分野では競争も激化する傾向にある。またチャレンジャー型企業は、リーダー型企業に対抗するためには幅広い選択が必要になるが、経営資源の制約からABC分析などによって上位の需要層を重視し、需要の少ない分野は放棄した市場ターゲットとなる傾向にある。

しかし戦後の製糸業においては、生糸の製品ラインは品質や織度など限られた選択肢しかなく、顧客層も和装用市場がほとんどで、市場ターゲットの幅は限定されたものであった。したがって、製糸会社ではリーダー型企業からニッチャー

図表 7-2 マーケティング戦略

競争地位	競争対抗戦略		マーケティング・マネジメント戦略	
	戦略課題	戦略定石	戦略ターゲット	マーケティング・ミックス
リーダー型	・市場シェア ・利潤 ・名声	・周辺需要拡大 ・同質化 ・非価格対応 ・最適市場シェア	・フルカバレッジ	・中高級品質と価格 ・フルライン化 ・高プロモーション ・開放型流通
チャレンジャー型	・市場シェア	・上記以外の政策 (リーダーが出来ないこと)	・フルカバレッジまたは選択的特定化	・対リーダー差別的ミックス構築(例えば、価格ディスカウント、低品質低価格、プレステージ品)
フォロワー型	・利潤	・リーダーやチャレンジャーの政策の観察と迅速な模倣	・2次、3次市場でのフルカバレッジあるいは選択的特定化	・臨機応変型のマーケティング・ミックス
ニッチャー型	・利潤 ・名声	・特定市場内で、ミニリーダー戦略	・焦点市場ないしニーズ特化	・特定ニーズ訴求型のマーケティング・ミックス

(出所) 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理——需要調整・社会対応・競争対応の科学』誠文堂新光社、1984年、238頁、第1表「競争市場戦略の論理構造」(一部分をカットした)。

型企業まで、市場ターゲットには大差がなかった。¹¹⁾

第二のマーケティング・ミックスは、一般に「4P」で現される、製品(Products)、流通経路(Place)、価格(Price)、販売促進(Promotion)の4機能の組み合わせ方で、企業のマーケティング戦略が決まってくる。製品政策は、市場ターゲットの設定と密接に関係している。また逆に、選定したターゲットに適合した4Pの採用も必要になってくる。販売経路に関しては、市場ターゲットの範囲が広ければ、それだけフルカバーできる販売網が必要になり、流通チャネルも多様とならざるを得ない。ニッチャー型企業は特定の顧客を対象とするため、流通経路も特定化される場合がある。価格は提供商品やサービスの品質および機能などの価値づけを金額表示したものであり、リーダー型企業は中心的品質よりも高く設定し、価格もそれに合わせてやや高めに設定することが望まれる。販売促進に関しては、品質や価格のグレードによってその手段が異なってくる。セールス・プロモーション戦略の事例研究からは、品質レベル、¹²⁾価格レベルが高い場合には、販売促進費用も多く投入した方が投資利益率は高いことになる。

製糸企業では、品質は重要な競争要因(価格面でも品質の高さによってプレミアが得られる)であるが、価格は生糸取引所の市場価格が規準となるため、ほとんど競争要因にはならない。最大のマーケティング・ミックスは、販売経路の開

拓になるが、単一製品を長期間取り扱ってきたことによる供給者と需要者の結びつきが緊密で、新規企業の進出以外には流通チャネルを開拓することは不可能に近かった。したがって、製糸業界は極めて保守的な流通実態の中で、販売面での革新が起こらないままに、衰退化の過程を辿り、その社会的存在さえも認められなくなりつつあった。

2 市場拡大と競争優位性の戦略

ライバル企業との競争に勝つ方策を説明するものとして、ポーター(1980)の競争優位の戦略を使う。¹³⁾企業が競争相手に対して持つ特徴的な要素は、低コストか差別化かの2つによって決まる。そしてこの要素が企業が行う活動の幅と相まって、競争の優位性を決定することになるのである。それに関してポーターは、企業が競争優位に立つには、基本的には「コスト・リーダーシップ」、「差別化」、「集中」の3項目に集約化されると主張する。

(1) コスト競争力

経営が経済合理性を求める活動である以上、市場で競争することによって、消費者が求める製品を、良質でしかも低価格で提供することになる。そのためには、合理的なシステムを構築して、できるだけ投入量を少なくして産出量を多く得る方式を考えだす。その結果、資源の有効配分と合理的な価格設定が行われる。

競争力のあるコストにするためには、企業は最も効率の高い適正規模に拡大して、規模の経済性を追求すること、累積生産量を競争他社よりも多くして経験曲線効果を発揮すること、学習や経験を蓄積してコストダウンの方法を習得し、原価や間接経費を管理していく手法を開発することなどが重要である。

競争優位の戦略の中で、コスト・リーダーシップは、コスト面で競争他社よりも有利な体制に整えることである。¹⁴⁾企業は多様な製品を供給し、幅広い活動を行い、多くの企業や産業と競争している。その中でコスト低減の方策を選択していくことである。成熟産業においても、企業がコスト・リーダーシップを発揮できるならば、業界内の平均価格がそれ以下で販売できるようになり、競争企業よりも利益をあげることも可能になり、ミルク戦略または刈り取り戦略を成功させることになる。

ある企業が革新的な技術変化を起こし、急激にコストを低下させることはコスト・リーダーシップをとるのに有力な手段となる。しかしコストの低減に関しては、各社が最大の努力を図っている事項であり、コストリーダー企業の成功方法は、すぐに模倣される恐れがある。そのような模倣を防ぐために、障壁を高くする努力を常に続けていくことになるが、逆に撤退障壁ともなる。

製糸業においては、基本的に価格の規準は生糸取引所の売買価格によって決まるため、生産コストを低減することは、他社よりも収益を確実に確保でき、存続を可能にした。自動繰糸機が急速に普及したのも、そのような事情が根底にあった。また生糸の品質を高め、原料費比率を低下させるために購繭費の低減や取引糸歩を押さえる努力を行い、糸歩収率を高めるように繰糸技術の向上を図り、固定費の低減のために、2交替制操業などの長時間稼働を実施した。つまり生産技術の改善が、重要なポイントとなっていた。神戸生糸では、現場レベルでの生産技術の改善に力を入れており、五島列島で集中的に原料繭の生産地盤を持ち、後入先出法による原料評価と相まって、神栄、ゲンゼよりもコスト的には有利であったとされていた。最もコスト的に弱体であった神栄が、最も早く製糸業から撤退したのも、コスト低減が競争上重要な要素であることを示していた。¹⁵⁾

蚕糸業の成熟化期に生糸・原料繭を自由化していたならば、各関連産業は新たな生産システムを構築し、コスト低減を図ったに違いない。生糸の機能は繊維の中で優れているとしても、そのコスト競争力がまったくなくなってしまうと、衰退せざるを得なかった。差別化によってコスト・リーダーシップの効果も決まるが、コストがある限度を越えるならば、差別化も意味をなさなくなっていた。

イノベーションを生み出すエネルギーは、経営者の創造能力が自由に発揮できる状態を保つことが、政策的にも重要であった。

(2) 差別化戦略

差別化は、製品やサービスの提供を受ける側の選択肢がさまざまであることから、自社を産業の中で特異な存在とする戦略である。顧客満足は氷山のようなので、水面下に多くの製品そのものによらないニーズを隠しており、それをどのように満たすかである。¹⁶⁾つまり産業内で買い手が重要だと思ふ特性の一つ以上強調し、競争他社よりも購買機会を増大したり、販売価格を高くしたりすることで¹⁷⁾ある。差別化は消費者の価値観が多様化している成熟化社会では、有効な競争手

段となっている。差別化を行うために要した費用が、価格差や販売量の増大によって得られる収益以下であるならば、産業内の平均収益以上の利潤を確保できる。

差別化の手段は、産業構造や競争状況によって異なってくる。技術、製品、デザイン、ブランドイメージ、流通経路、販売方法、リポートや奨励制度、広告宣伝、付帯サービスなど差別化の方法はさまざまである。競争他社との差異を強調する方法は、すべて差別化の範疇に入れることができる。価格プレミアムが期待できるように、何らかの点で特徴を出すことであり、買い手が価値があると認識している特性が多数ある業界ほど、差別化の戦略を採用する企業が多くなる。

差別化も、ある程度のコスト競争力があってこそ可能になるものであり、コストの役割を無視することはできない。これは、コスト競争力の場合と同様である。日本の企業において差別化は、欧米企業の方法を模倣することが多かった。差別化も模倣されるとその効力を失ってしまう。

素材産業である製糸は、生糸の規格が決まっており、差別化の手段は少なかった。製糸業での差別化は、特許など少数の要因を除いて、模倣が進み、極めて高い同質化を結果していた。片倉やゲンゼが改善した製造設備も他社に譲渡されていたし、神栄が開発した加工生糸も他社で生産されていた。製糸業では、独自の桑園開拓や蚕種配布などの原料調達地の地盤を確保するために、一部での差別化戦略をとったが、それも他社が模倣した。結局は、継続した品質保証による信頼性が差別化の有効性を辛うじて保っており、ゲンゼや神戸生糸が優位に立ち、永年の取引先との信頼関係が神栄の販売力を支えた。

(3) 専門分野への特化

ある企業が行っている一つの事業が属する産業を考えた場合、その産業が対象とする市場全体を漠然と標的にするのではなく、その市場を幾つかの属性で分割して、細分化した特定市場を対象とする、絞り込んだ標的に専門化した戦略が有効になる。集中戦略は、セグメントにおける戦略の最適化を図るものであるから、産業全体での競争の優位性が保てなくても、選択した限られた市場内での優位性が獲得でき、比較的経営資源の乏しい小規模企業でも有利に戦うことができる。¹⁸⁾

集中または専門分野への特化戦略では、細分化した上で選択した市場での競争手段として、コスト集中を図るのか、差別化集中を図るのかの2つの方法がある。

この集中戦略は、市場細分化の中から選んだ標的と、産業内の他のセグメントとの間の差異を明確にすることであり、需要の多様化した成熟化段階では重要な戦略である。そのセグメントに適した特有の製品、製造方法、流通システム、管理システムとそれに付随した経営資源があり、同じ産業内でも他のセグメントとは大きく異なる場合が一般的である。したがって、セグメントに特有の経営資源を持っているならば、大企業には不可能な「ニッチ」をつくことも可能になる。

専門分野への特化または集中戦略は、ある企業が選択するターゲットが広いのか狭いかは程度の問題であり、できるだけ標的を絞った活動を行おうとすることである。選択した標的は、他のセグメントと異質でなければならない。しかも自社がセグメントとした標的市場で、コストまたは差別化の集中を行い、顧客の魅力ある事業とすることである。その結果、売上高が増大し、業界の平均以上の収益を確保できることになる。

製糸業では、生糸輸出時代にしろ、国内の和装用生糸の時代にしろ、その事業範囲が非常に狭かったので、専門分野への特化を図ることはほとんどなかった。しかもコスト競争力が重要な要素であるため、その面への集中が行われていた。製糸企業では、繊維二次製品に多角化して初めて、専門分野への特化を図るようになった。その点で、製糸業の競争優位性の戦略は、コスト競争という極めて狭い範囲に偏った戦略で戦っていた。したがって、製糸が参入した新事業では、新たな競争優位の経営ノウハウの開発が必要であった。

3 克成熟化の技術開発

新しい技術が創出され、その効果が経済社会へ浸透していく過程を技術革新プロセスという。技術革新過程は、現象の発見⇒理論の構築⇒理論の実証⇒理論の応用⇒発明⇒発明の実用化と商業的成功⇒技術移転⇒技術の普及という発展段階を辿ることになる。¹⁹⁾この技術革新過程をうまくマネジメントすることが、企業が存続して行くのに不可欠の要素の一つとなってきた。

(1) 技術開発のリスク

現象の発見から理論の応用、発明までなどの基礎技術は、長期間の時間と膨大な資金投入を必要とする。そのような時間と資金を使っても開発や発明に成功す

るとは限らず、またたとえ成功しても事業化に進めるとは限らない。研究開発は、基礎研究から事業化や商品化に成功する確立は極めて低く、リスクの高い行為となる。

日本の企業は、短いサイクルで頻繁に革新的な新製品を開発し続けてきたことが、国際的にも高い競争力を維持できた原因であった。そのように新製品を開発し続けられた要因は、研究開発、生産、販売の三者がお互いにチームを結成して、一体となりゴールに飛び込む「ラクビー式開発方式」にあったといわれる。²⁰⁾日本企業では個人のレベルでも分業の統合を行い、幅のある分業と情報の共有化が進んでいるため、三位一体型の開発方法が有効となった。

また新技術の開発は企業成長の重要な原動力になる反面、優れた新技術の開発は既存技術の陳腐化を招き、企業競争のポジションや産業構造を決定的に変化させることになる。したがって、企業の存続は技術力に支配されているともいえる。技術が生み出す不確実性は「産業技術」が出現したときから始まっていたが、最近の技術革新の格差の大きさとスピードは、その不確実性を一層高いものとしている。開発効果と研究開発費負担、リスク・カバーを考慮すると、企業の能力と市場規模によって研究の方向が決まる。

(2) 製品改良と新製品開発

自社の事業分野が成熟化してきた場合、克成熟化を実現する最も有効な手段が新製品、新事業の開発である。成熟段階における成長低迷と消費構造の激変に対応するには、既存製品のリデザイン、ニーズの多様性に基づく製品改良、新製品による新規事業への進出などによって、企業の期待する成長率を維持しようとするのは当然である。一般的に製品の効用に関しては、「機能」「価値」「感覚」といわれているが、研究開発が有効に作用する機能的差別化はよほど決定的なもの以外は特徴づけが難しくなっている。最近では、差別化における価値と感覚の効用のウエイトが高まってきており、例えば、ある商品に関して特別の「意味づけ」を行うことによって、商品の差異を強調する手段としていることなどがあげられる。

新製品開発といっても、画期的な製品開発は、業界全体でも極めて希であり、普通は製品の改善アイデアであることが多い。改善アイデアは、ニーズもシーズも既存のものを中心として発想し、比較によってアイデアを磨くことになり、過

去の延長線上に製品開発が行われると、改善アイデアが中心となるのは当然であろう。新製品開発は、消費者の生活の中から、消費者の利便性や不便、消費者の願望、消費者の潜在的欲望などを発見して、アイデアを結晶させていくことである。

(3) 新製品のテスト

優れた商品や製品は、供給サイドが決めるのではなく、市場で消費者が受け入れるかどうかで決まる。したがって新製品開発を行うには、企画力、技術力、演出力、センス、審美眼などの総合力が不可欠である。しかし、これらの能力をすべて十分な程度に備えている企業は極めて少なく、ネットワーク化や共同研究などの協力体制を形成して、外部資源の活用を図る必要が出てくる。例えば、製糸業界における蚕の人工飼料の研究は、片倉と味の素、ゲンゼと武田薬品、神栄と藤沢薬品など製糸会社と製薬会社が、お互いの技術を提供しあって研究開発を進めていった。²²⁾

製糸業においては、生糸そのものは蚕が生産するものであり、それを越える方法はバイオテクノロジーなど将来的な研究を待たなければならないであろう。生糸を人工的に作ろうとして生まれたのが化学繊維であり、合成繊維であった。人絹、ナイロン、エステル、アクリルなどは生糸を研究し、開発しようとした成果であった。また、製糸業においても、生物の産出物としての生糸を工業製品として、人為的にコントロールする方法を目指し、そのための研究開発が進められた。原料確保のために養蚕が年間を通してコンスタントに行えるには、蚕が桑以外の飼料で飼育できることであり、そのための挑戦として人工飼料が研究された。生糸を人工的に製造しようとした合繊技術が、画期的な技術であったために、生糸はそれにとって代わられることになった。現在では、生糸と合繊糸とを組み合わせ、ハイブリッドシルクに活路を求めようとして研究が進められている。²³⁾

(4) 研究開発支援

成熟産業においても、必ずしもそのまま衰退に入るとは限らない。アバナシー(1983)などが主張しているように、新製品を市場に投入することによって、成熟産業を再成長過程に乗せることも可能となるのである。また一方では、同一市場で競争している各社の戦略効果が相互に影響しあって、急激な成長状態ではな

くても持続性のある漸進的な、市場全体の成長を達成することが可能になる。さらに同業他社との競争に勝って、ある企業の成長性を維持することは、成熟産業、また衰退産業においてさえ、可能となるのである。高度成長期以降の日本企業の研究開発投資は、政府の補助や財政投融资、租税特別措置などの支援もあって、その伸び率や額において際立ったものになってきた。例えば、1976年には超 LSI²⁵⁾の製造技術の共同開発を目的として、エレクトロニクス関係の大手5社による研究組合が結成された。その結果、半導体産業は、アメリカと市場を二分する状態にまで成長した。

商品化には、製品開発研究と生産技術開発研究の2つが揃っていなければならない。日本の研究開発は、基礎研究よりも発見された技術をもとに開発、改良を行うことに力を注ぎ、応用研究の分野で大きな役割を果たしてきた。しかし、経済全体の成熟化を迎えた現在では、それを打開するような波及効果の大きい画期的な新技術が求められることになる。

蚕糸業も成熟化段階で、規制を行うのではなく、研究開発の助成を行うべきであったと思われる。

4 克成熟化の新製品開発事例

成熟産業といっても、その克成熟化の方策は異なる。新製品開発によって成熟化を克服して成長を続けている、代表的な産業が医薬品業界であり、製糸業とは対照的な産業であった。製薬産業は衣食住産業と同様に、最も古くから発展した産業部類に入るが、現在も成長を続けている。しかもその専門度は高く、例えば1990年度の各種医薬品の売上高に占めるウエイトは、三共86%、武田薬品工業66%、塩野義製薬85%となっていた。²⁶⁾

日本の製薬業界は、家伝薬として調合された和漢薬を販売することから始まり、明治期に西洋医学が急速に取り入れられ、西洋薬学が主流となったが、大部分は輸入に頼っていた。第一次大戦後、ドイツの敗戦により医薬品の輸入が止まったことから、政府の奨励により国内での医薬品生産が進められ、本格的に製薬会社が設立された。第二次大戦後、国の福祉政策の中で技術導入による生産を経て、国産技術で新薬が積極的に開発されるようになった。

(1) 製薬業界の概要と特色

医薬品業界は、第二次大戦後に急速に成長した。それに伴って企業体質も規模、組織、機能の各面において近代的な経営を強化し、日本の長寿命社会に貢献するようになった。戦後の出発点は、ペニシリンをはじめとする抗生物質の製造であった。その後1950年代後半にはビタミン剤などの大衆薬ブームを迎え、1960年代後半には高福祉政策に伴って医療用薬品が台頭し、1980年代後半には5兆円産業に育った。それ以降も、大型需要の見込める分野の開拓が残されており、成長機会は大きいとされている。

需要面は医療制度の影響が特に大きく、薬価基準の引き下げ、老人医療費の改定、健康保険の改正などによって決まり、政策介入の大きさは蚕糸業界と同じであった。日本の医薬品市場は、国民医療費の拡大に伴って成長してきた。特に医者²⁷⁾の処方箋にしたがって使用される医療用医薬品は、健康保険制度の充実により急速に成長し、総生産額の85%以上を占めた。

費用面では新薬開発の研究費が巨額となり、研究開発費が、売上高の約8%を占めるようになっていた。しかも、医薬品は安全性、品質保持には最大の配慮が必要であり、製造基準が明確化されて、開発や製造のコストがますます高騰する傾向にある。しかし医薬品業の収益性は他産業と比較するといまだに高く、他産業からの参入や買収も多い。

日本の医薬品企業は企業規模が小さく、従業員構成は、製造部門36%、営業部門35%、研究開発部門16%、管理部門13%となっていた。²⁸⁾アメリカよりも、研究開発部門の人員が少なく、営業部門が多い。日本ではまだ営業中心の体制をとっていた。

製薬業は小規模企業でも、製品を単一分野に絞り込むことによって存在が可能である。大企業も、医療用専門医薬品中心から一般用大衆売薬中心まで、製品ラインの広がり²⁹⁾が分かれている。医薬品の種類は多様であり、大手企業といえども自社ですべての製品を開発、生産していくのは困難で、系列企業の製品を自社の販売網に乗せている場合が多い。製品をフルライン化する方が販売戦略上は有利となるが、開発や製造のコストを考えると、専門他社に依存した方が効率的となるからである。

医薬品の流通は、メーカー⇨卸売⇨医療機関または薬局薬店が約90%以上を占め、製薬会社の直販ルートは少ない。それでも製薬会社が多数の営業部員を抱えてい

るのは、プロパー（医薬情報担当者）を通じて、病院、開業医、診療所などを訪問し、製薬の特徴、適応症、使用方法、副作用などについての正確かつ詳細な情報を提供しながらセールスを行い、ユーザーの意見を吸収して、製品開発に情報を流す役割も果たしているからであった。

知識集約型産業の一つである製薬業の研究開発部門は、医薬品メーカーの命運を左右する新薬や新生産技術を開発する部門で、各社ともに力を入れている。

(2) 武田薬品工業の発展

武田薬品は、1781年に道修町堺筋で、薬種仲買仲間として営業を開始した時から始まる。²⁹⁾和漢薬の薬種問屋として成長し、強力な販売網を持っていた関西の間屋の中で、1870年に外国商館を通じて洋薬の取り扱いを始めたのが武田薬品であり、さらに医薬品貿易を学習して直接輸入を行い、1907年にバイエル社（ドイツ）の一手販売権を獲得したのも同社であった。³⁰⁾1895年には、内林直吉が設立した内林製薬所（後に武田薬品に改称）を専属工場とし、薬品製造に進出した。当時の最高の技術を持っていた内林直吉が、武田薬品の研究開発の中心となった。1925年には、薬種問屋の武田長兵衛商店と薬品製造会社の武田製薬株式会社が合併して、株式会社武田長兵衛商店に改組された。³¹⁾1925年に新研究所ができあがり、武田薬品は、基礎研究から新薬開発、薬理研究、製品化の一環した研究体制の思想を形成し始めた。また1932年には、研究工場を設けて、研究部と製薬工場の間機関とし、製薬技術の向上と研究開発の成果を商品化に結びつける機能を持った。³²⁾武田薬品が他の薬種問屋よりも製薬機能を重視し、しかも研究開発を重視したことが企業の成長を著しくさせ、業界トップの地位を確立することになった。

武田薬品において、新薬開発を重視する主張は、早くから営業幹部の間でもあった。また新薬は同種同効品であっても、商品名が異なれば認知してもらうために宣伝広告が必要であり、直接間接に需要を喚起するための販売促進活動が必要になった。武田薬品は、新薬部を創設して拡販体制、宣伝活動を活発化させて新薬の販売網を確立した。他の新薬メーカーは、自社製品の販売網を整備するところと、製薬に専念して販売は他社にゆだねる企業とに分化していった。³³⁾

武田薬品は、ビタミン剤に強い伝統を持っており、戦前の段階で「ビタミン王国」の基盤は形成されていた。³⁴⁾ビタミンCの将来性に着目した同社は、1935年から研究を開始し、植物からの抽出に成功して、1936年から発売を開始した。それ

以降、ビタミンB₁、ビタミンB₆、ビタミンB₂、ビタミンK、ビタミンPと次々に、開発や合成に成功した。合成方法は日本の特許だけでなくアメリカの特許も取得した。武田薬品は、研究開発と販売網の拡充を同時進行的に推進し、新製品開発を機会として会社の業容を伸ばしてきた。

(3) 武田薬品の戦後の発展と研究開発

医薬品会社は、個々の製品のライフサイクルの短さと、開発リスクの大きさから、販売する薬品に高い利潤を要求する。³⁵⁾新薬の開発に成功した製薬企業は、超過利潤が獲得でき、製薬会社にとって新薬の開発は、最も基本的な戦略事項となる。武田薬品は、戦時中の困難な状況下でも研究開発に注力しており、1944年にペニシリン研究会が開催されたのに参加し、研究を行った。戦後は、研究開発重視の方針がさらに強まり、特に1950年代後半から、研究開発の規模が大きくなった。中央研究所の第一棟が完成したのが1958年であり、基礎研究からの積み上げが続けられた。

終戦時の製薬業界は、他産業と同じように、海外総資産の没収、生産設備の戦災、原料不足、エネルギー不足、優秀な人材の死傷などによって、壊滅的な状態であった。しかし武田薬品は、幸いなことに本社や国内工場は戦火に見舞われることなく無事であったし、公衆衛生状態の悪化は医薬品需要を増大させた。同社の戦後の復興においても、ビタミン剤が重要な役割を演じた。戦後のトップ商品は、戦前から発売されていたビタミンB₁剤であり、1950年代からは総合ビタミン剤がこれに代わり、さらに1954年から発売された「アリナミン」が、トップ商品になった。アリナミンはビタミン剤の代名詞となり、武田薬品のドル箱商品となった。武田薬品が戦後の混乱期を生き残り、その後の発展の礎を築く要因となったのは、ビタミン剤の生産技術の革新と確立であった。³⁶⁾ビタミン剤を戦略的輸出商品に仕立てることで国際化路線を開拓し、またビタミン剤を食品添加剤に活用することで食品事業部、畜産事業部などの多角化を推進する経営資源とした。

しかし、武田薬品の創業200周年記念が行われた1981年3月期の売上構成比では、抗生物質27.3%、ビタミン剤17.4%、神経系感覚器官用薬および滋養強壮変質剤・代謝剤が各16.0%となっており、高度成長期以降の同社の主力製品は抗生物質に移った。³⁷⁾同社は、研究開発力を中心に「世界の一流企業」を目指しており、ビタミンだけでなく、抗生物質などの医薬品においても優れた製品開発力を発揮

していた。抗生物質は、武田薬品も共同研究には参加していたが、1946年から独自の研究に着手し、ペニシリンの粗粉末を得るまでになっていた。多様な抗生物質を生産するためにアメリカ企業と合併で生産会社を設立したが、独自でも生産菌を発見し、工業化した。³⁸⁾

さらに武田薬品はポスト抗生物質の対策として、「高齢化社会」への対応を中心とした新薬開発に重点を移していった。1960年代後半頃から脳障害改善薬や中枢神経系の治療薬などの開発にも逐次成功しており、1981年度スタートの3カ年計画においては、抗生物質などの感染症治療薬に加えて、老人性痴呆やストレスなどに対応する中枢神経系製剤、高血圧や心筋梗塞などに対処する循環器製剤、そしてガン治療薬の研究に注力する方針を固めていった。³⁹⁾また1960年代頃からは、医薬品だけでなく、農薬、動物薬、食品、化成品などへと研究分野が広がっていった。

特に武田薬品が技術導入を極力押さえて自社開発に尽力してきたのは、技術導入製品は輸出できないことと、自社の開発力が弱くなることを懸念したからであった。それだけに他方面にわたって研究開発が進められており、研究開発費も巨額になった。

(4) 研究開発と経営

製薬業では、研究開発、特にプロダクト・イノベーションを機軸として核製品を開発し、それをさらにプロセス・イノベーションで多様化を図ることで戦略商品群を形成し、成熟段階を克服して、成長を続けている。プロセス・イノベーションに主眼をおいた製糸業の研究開発の姿勢とは、対照的な側面を持っていた。業種によって企業の研究開発方針が大きく異なることを示していた。また、成熟産業においても研究開発を通じて、市場を深耕することにより、克成熟化、または延成熟化が可能になるのであった。

製薬業界では、人間の本質的欲求である「健康」と「長寿」に支えられて、新たな効能と対象疾病の範囲拡大に対応した新薬開発が、需要拡大につながってきた。そのような状況が、製薬業界における研究開発に対するエネルギーとなって現れており、新製品開発が需要喚起に結びつく限り、その傾向は今後も続くと考えられる。

また産業の技術の進捗程度や技術力の占めるウエイトによって、求める技術が

異なってくる。それ故に、製糸業と製薬業を同一視して比較することはできない。製糸業では、画期的な製品開発に対する志向は少なく、完成された製品の生糸をいかに効率的に生産するかを重要課題とし、生産性のネックとなっていた原料面への技術的適及が強かったといえる。その結果、人工飼料の研究開発を最終的な研究目的とした⁴⁰⁾。その点は、新製品が需要拡大に直接つながる製薬業界とは、大きく開発方針が異なった。

製薬業では、基本的機能が需要を喚起できる斬新な製品を次々に開発していったことが、克成熟化につながったが、戦後の製糸業では需要喚起を可能ならしめるような斬新な製品開発は行われなかった。生産技術においてさえも、戦後直ぐに実施された自動操糸機においてほとんど完了しており、その後は部分的な改良は継続して実施されたが、技術的進展が見られず、技術面の成熟化も進んでいた。

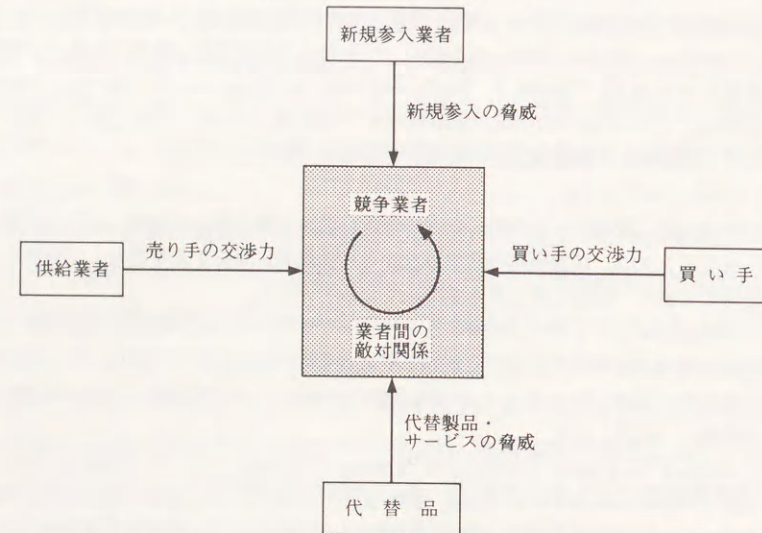
成熟産業の需要の拡大策はさまざまであるが、技術開発が重要な地位を占めることは否定できない。成熟産業が克成熟化策・脱成熟化策として技術開発に力を入れるのは当然であり、その成功が成熟産業の再成長を可能にすることを、製薬業界の事例が示し、製糸業界の事例が裏づけていた。

注

- 1) Derek F. Abell, *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present Preempting the Future*, the Free Press, 1993, pp. 72-73.
- 2) Tom Peters, *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*, MacMillan London, 1994, p. 37 (平野勇夫訳『トム・ピーターズの経営破壊』TBSブリタニカ, 1994年, 61頁)。
- 3) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門(2版)』日本経済新聞社, 1993年, 134頁。
- 4) Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (third edition), Oxford University Press, 1995, pp. 4-5.
- 5) *Ibid.*, pp. 24-25. 土屋守章責任編集/大澤豊・一寸木俊昭・津田真澄・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助編『現代の企業戦略——成長と生き残りのための理論』(現代経営学第2巻)有斐閣, 1982年, 221頁。伊丹・加護野, 前掲書, 88~91頁。
- 6) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Penguin Books (McGraw-Hill, 1965), 1968, pp. 98-99 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年, 136~137頁)。「成長ベクトル」は、「製品—市場分野」, 「競争上の優位」, 「シナジー」とを合わせて、アンゾフの戦略概念を構成する4項目の一つとなっている。

- 7) アンゾフ著/中村元一・黒田哲彦訳『最新戦略経営』(H. I. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, Wiley, 1988) 産能大学出版部, 1990年, 147~150頁。
- 8) Abell, *op. cit.*, pp. 49-50, およびエーベル著/石井淳蔵訳『事業の定義——戦略計画策定の出発点』(Derek F. Abell, *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980) 千倉書房, 1984年, 33頁。エーベルは、事業を「顧客層」, 「顧客機能」, 「技術」の三次元で定義している。
- 9) Abell, *ibid.*, p. 73.
- 10) 嶋口充輝『戦略的マーケティングの理論』誠文堂新光社, 1984年, 237~240頁。マーケティングは、経営戦略の発生以前から外部環境に対応する手段として発達してきたものであり、戦略と同じ思考を持っているといえる。
- 11) 神栄の開発したスモールスケンなど、ターゲットを絞った製品化が進められていたのは事実であるが、それはごく一部に限られたものであった。
- 12) 村田昭治編著『マーケティングの革新を求めて——成熟市場への適応戦略』HBJ出版局, 1985年, 59頁。
- 13) Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, 1980, p. 35 (土岐坤・中辻萬治・服部輝夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年, 55頁)。ポーターは、同書の第2章全体で、競争の基本戦略について詳細な検討を行っている(図表7-注13))。
- 14) Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, the Free Press, 1985, p. 97 (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに高成績を維持させるか』ダイヤモンド社, 1985年, 123頁)。ポーターは、同書の第3章「コスト優位のつくり方」において、コスト競争力について詳述している。
- 15) 生産コストに関する資料は極秘情報で、各社別の実態は把握できなかったが、それぞれの概要はヒアリング調査で確認できた。神栄株式会社の営業報告書によると、石油ショック後の第106期(1974年10月期)から、製糸部門の撤退した第115期(1983年10月期)まで、1975年から1976年にかけては収支ゼロ状態であったのを除いて、製糸部門は大幅な赤字状態が恒常的に続いていた。
- 16) Abell, *op. cit.*, p. 27.
- 17) Porter, *op. cit.*, 1985, p. 130 (土岐・中辻・小野寺訳, 前掲書, 152頁)。ポーターは、同書の第4章「差別化の基本的考え方」において、差別化の実施方法を詳述している。
- 18) *Ibid.*, p. 264 (同上訳書, 318頁)。ポーターは、同書の第7章「業界細分化と競争優位」において、市場細分化と集中戦略のあり方を詳述している。
- 19) 壹岐晃才・木村立夫編著『日本企業読本』東洋経済新報社, 1985年, 59頁。
- 20) 伊丹・加護野, 前掲書, 540頁。
- 21) William H. Davidow and Michael S. Malone, *The Virtual Corporation*, Harper Collins Publishers, 1992, pp. 5-7 (牧野昇監訳『[未来企業の条件] 商品を変える, 人

図表 7-注13) 5つの競争要因



(出所) M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, 1980, p.4, Figure 1-1 'Forces Driving Industry competition.'

- を変える, 組織を変えるバーチャル・コーポレーション』徳間書店, 1993年, 16~17頁).
- 22) グンゼ株式会社社史編集室編『グンゼ株式会社八十年史』グンゼ株式会社, 1978年, 733~735頁, および神栄100年史編集委員会編『神栄百年史』神栄株式会社, 1990年, 321~322頁。
- 23) 蚕糸業振興協議会編『ハイブリッドシルクの振興』大蔵省印刷局, 1988年, 29~30頁。
- 24) アパナシーなどが主張している成熟産業の再成長策は, 序章第4節を参考にされたい。新製品を投入することによって活性化した成熟産業は多い。繊維産業はその典型であり, 天然繊維と合成繊維の状況はそれを明らかにしている。またコンピュータ産業のように小型化とソフト開発によって, 新たな機能と用途開発を行っているのも同様の事例の一つである。
- 25) 藤井光男・丸山恵也編著『現代日本経営史——日本の経営と企業社会』ミネルヴァ書房, 1991年, 159頁。
- 26) 各社の有価証券報告書および日本経済新聞社『日経・会社情報』の1991年3月期の売上構成比率を参考にした。
- 27) 東栄一『流通革命が始まった医薬品産業新時代』日本能率協会マネジメントセンター, 1993年, 230頁。医薬品のみではさらに研究費比率は高くなり, 12%となっている。一般の製造業の研究開発費は4%前後であることを考えると, 極めて高いことを

示している。

- 28) 勝呂敏彦『医薬品業界』教育社, 1990年, 20頁の数値から構成比率を算出した。
- 29) 武田二百年史編集委員会『武田二百年史(本編)』武田薬品工業株式会社, 1983年, 105頁。
- 30) 同上書(本編), 191頁および213頁。なお, 田辺製薬は武田製薬と同じ1870年頃から商館取引を始めており(田辺製薬株式会社社史編集委員会『田辺製薬三百年史』田辺製薬株式会社, 1988年, 44~45頁), 塩野義製薬は少し遅れて, 1880年頃から, 神戸の商館との間で医薬品輸入取引を始めていた(塩野義製薬株式会社編『シオノギ百年』塩野義製薬株式会社, 1988年, 62頁)。明治の初期に西欧の医薬品取り扱いに転換した企業が今日も製薬大手として存在している。
- 31) 武田二百年史編集委員会『武田二百年史(資料編)』武田薬品工業株式会社, 1983年, 605頁以下の「総合年表」に基づいてまとめた。
- 32) 武田二百年史編集委員会, 前掲書(本編), 287頁。
- 33) 鶴蒔靖夫『“世界のタケダ”ヘダッシュする——武田薬品工業200年の秘密』IN通信社出版部, 1982年, 17頁。
- 34) 同上書, 70~78頁。
- 35) 熊谷尚夫編『日本の産業組織I』中央公論社, 1973年, 98頁。
- 36) 松江満之『武田薬品対大正製薬』評言社, 1981年, 145~149頁。
- 37) 武田薬品工業株式会社『昭和55年度営業報告書』1981年, 売上構成比による。および, 野村総合研究所「Business Outlook 武田薬品工業」[NRI Search] Vol. 3 No. 8, 1982年, 28頁。
- 38) 長谷川古『産業の昭和社會史1 医薬品』日本経済評論社, 1986年, 77~79頁および85~90頁。
- 39) 野村総合研究所, 前掲雑誌, 28~29頁, および鶴蒔, 前掲書, 91~94頁。
- 40) 農林省農蚕園芸局蚕糸課編『養蚕業の近代化と蚕業行政』蚕業行政50周年記念協賛会, 1977年, 281~291頁。「蚕の人工飼料飼育の実用化は, 蚕糸業とくに養蚕農家に及ぼす影響が大きいので, 農林省としては慎重に対処しているところである」とある。生糸の生産が農林水産省の管轄下におかれたために, 他の繊維産業とは異なる方向に進まざるを得なくなったのである。農林行政の失敗が, 生糸・絹産業を衰退化させたことは否定できない。

第8章 多角化とコア・コンピタンス

企業規模の拡大は、単一事業だけで経営を安定的に行うことの困難さを露呈し、人類の英知は有利に企業経営を行うための手段としての多角化を生み出した。企業は、新製品を開発し、成長が見込まれる新規事業に参入し、多角化を進展させた。日本においても、戦前から多角的に事業を行ってきた企業は多く、特に第二次大戦後の高度成長期には、規模のいかんを問わず、ほとんどが多角的な事業、または複合的な製品やサービスの取り扱いを行っており、多角化は一般的な戦略となっている。

各企業が多角化を志向するのは、「成長力の維持」、「危険分散」、「未利用余剰資源の活用」、「市場支配力の強化」、「範囲の経済に基づくコスト競争力」、「副産物の利用」などの理由による。しかし、多角化を実施したら直ちに企業業績が良くなるものではなく、場合によっては多角化したある部門の失敗が他に波及して、企業経営全体の破綻につながった事例も多い。多角化して失敗した事例と同様に、多角化しなかったために失敗した事例も多く、自社の「強み」と「弱み」を十分に認識し、自社が決定したドメイン（事業領域）を基礎として、多角化する事業を選択していくことが重要である。

失敗の少ない多角化の方向として、ルメルト（1974）や吉原・佐久間・伊丹・加護野（1981）などの共同事例研究は、本業重視、関連重視の多角化であるとしている。

1 産業成熟化と多角化

多角化は、「一般的には単一の製品事業分野に限定せずに、各種の製品や事業分野へと進出すること」を意味している。事業を複数化していくことを多角化とするならば、事業を水平的に増やしていく場合と、垂直的に増やしていく場合と

がある。垂直的な事業の拡大は「垂直統合」といい、「多角化」とは区別する場合がある。天然資源の採掘から各種の生産加工を経て、消費に至るまでの過程は、川の流れにたとえることができ、現在の事業よりもさらに原材料方向に進める川上戦略と最終消費の方向に進める川下戦略とがある。

多角化の場合、リスクを削減して成功率を高めるために、シナジー効果が期待できるかどうかを判断して進出することが重要な基準となる。シナジー効果には、技術や市場のほかに、管理や財務など多くのものがあげられる。勿論、コングロマリットの多角化²⁾として、既存の事業とまったく関連のない事業分野に進出することもあるが、成功した場合の効果は高いが、失敗のリスクも大きい。

(1) 多角化の定義

多角化に関して、ゴート(1962)は、「多角化とは、個別企業の供給する市場の異質性の増加である」と定義し、製品に本質的相違がない場合や垂直的統合は生産の異質性に過ぎず、多角化ではないとしている。³⁾チャンドラー(1962)は、「多角化とは、新しい職能分野へ進出することを垂直統合の戦略といい、新製品の開発に向かうものを多角化戦略」と規定している。⁴⁾またアンゾフ(1965)は、企業の成長ベクトルから説明し、「多角化は製品とミッションの両面で、企業にとって全く新しい事業に進出して成長する方法を、特別に示すためのもの」と定義している。⁵⁾

これらの定義からも理解されるように、基本的に「多角化は、企業が成長目的を達成するために、製品も市場も新しい分野に進出すること」という「外部的多角化」を意味し、その範囲のとり方はさまざまである。したがって、企業が専門化している同一の製品および市場分野において、新製品を追加していく場合も、多角化の範疇に含めることがあり、それを「内部的多角化」と呼ぶ。しかし、これはフルライン化や製品開発の一つであり、通常は多角化には含めていない。

しかし外部的多角化に関しても、製品分野や市場および顧客をどのように定義するかの問題が残っている。異質分野とは何をもって規定するのかは、多角化を考える場合に重要である。異質分野は「単位事業」の概念を用いて、その事業の重要な意思決定が、他の分野の事業活動に大きな影響を及ぼすことなく実施できる程度に、独立性を持った単位事業と定義できる。⁶⁾

また多角化の成長方向を、製品についての技術関連と市場についての顧客タイ

プ関連の有無から分類できる。⁷⁾この分類によると多角化は、顧客が同じタイプである水平型多角化、自社の生産工程を縦に延ばす垂直型多角化、顧客はまったく新しいタイプであるが技術的関連性のある集中型多角化、顧客も技術もまったく関連性を持たない集成型多角化の4タイプに分類される。これらのタイプは企業内の事業特性によって適宜選択され、一つのタイプに限定されるものではない。

(2) 多角化の必要性

企業は基本的に成長を選好するものである。企業の成長が、企業を取り巻くすべての利害関係者にとって、望ましい企業目的の一つだからである。企業の成長が持続的に行われるのは、生産能力の成長とともに、それに等しいだけの需要の成長が保持されなければならない。生産サイドの調整は、企業側の独自性によって決定でき、企業は株式発行や内部留保、研究開発や設備投資、人材育成などによって成長のための経営資源を確保し、高い成長率を維持しようとする。

需要の成長要因に関しては、企業は製品の多様化と価格政策、差別化などを実施することによって拡大を図ろうとするが、外部的影響力が強く、成長には限度がある。しかも企業にとっては、製品の多様化にはコストがかかるし、低価格政策は需要を増大しても利益率を引き下げ、企業の成長性と安全性を阻害する場合もある。

このようなアンバランスでしかも矛盾した状況の中で、企業は必要最小限度以上の成長性、収益性および安定性を求めていくものである。内部的には、企業内に生じた未利用経営資源の活用などのために、多角化が進められる。外部要因としては、企業の成長目標水準と実績水準の間にギャップが生じ、しかもそのギャップが既存事業の拡大戦略によって埋められない場合、そのギャップを埋めるために多角化戦略が探索され選択される。

現実的な多角化の企業内部の要因としては、次の項目をあげることができる。⁸⁾

(1) 企業内の未利用資源の有効利用を図る時。

企業は日常的な経営活動を通じて、内部に未利用の経営資源を蓄積し続ける。この不断に生み出される未利用経営資源は、企業が既存製品の市場で拡大するための源泉であり、また新たな事業分野に進出するための原資となる。そして多角化を実施することで、さらに新たな未利用経営資源を生み出す。

多角化が実現するのは、トップマネジメントの企業家精神が旺盛で、多角

化と関連性の強い経営資源に余裕があり、コア・コンピタンスが生かせ、イノベーションの機会が強く求められる場合である。多角化に関連性の強い経営資源は産業別、企業別にさまざまなものが考えられるが、特に、資金、人材、研究開発力、広告宣伝費や知名度などがあげられる。広告宣伝活動は顧客に製品を知らしめるだけでなく、顧客のニーズを知ることもできる。企業内にコア・コンピタンス（高い核能力）を保有する企業は、不確実性に対応したオリジナル性の高い多角化を有利に進めることが可能になる。

(2) 企業の成長目標にギャップが生じるようになった時。

企業は収益性、成長性、安全性などに関する目標を設定し、その目標に対して実績がどれだけ達成できたかをチェックし、差異を分析することで次の行動指針を決定する。実績が目標を大きく下回る「負の目標ギャップ」が生じる場合は、革新的な対応として多角化を選択する。

企業は一般的に負の目標ギャップを認知しない前に、新たな行動を始めることは少なく、たとえ負の目標ギャップが生じたとしても、当座は満足基準の引き下げや既存の行動様式で対応しようとする。多角化というような企業内のシステムや行動様式を根本的に改革するような経営行動は、決定的な負の目標ギャップを生じた時に行われる。成熟産業が多角化を推進するのはこの理由が重視されるからである。

さらに多角化を促進するための企業の外部要因として、次のものをあげることができる。⁹⁾

(1) 既存の製品や市場の将来の成長性が期待できない時。

いかなる製品もライフサイクルを持っており、成熟段階に入った場合は、需要の増大はほとんど望めなくなる。企業がその製品の将来的な成長率を越えた成長を期待するならば、その企業は製品の改良、差別化、販売促進の強化などによって、需要の拡大努力を図っていかなければならない。

このような方法には成長の限界があり、当該企業は、需要の急速な成長が期待される製品や市場への進出を図ることになる。既存の製品や市場の需要の成長率が、長期停滞傾向にあったり、衰退傾向にある場合、企業にとって多角化は不可欠の戦略となる。

(2) 既存の主力製品や市場の集中度に変化を起こしたい時。

産業内でのシェアを、少数の上位企業で占めている割合が高いほど、集中

度は高くなる。集中度の高い産業内の企業が、高い成長を達成するには、他社のシェアを奪っていかなければならないが、それは極めてコストがかかり、効果の低いものである。したがって、集中度の高い産業内での企業は、その産業外のより成長性の高い事業に参入していくことになる。また、集中度の高い産業では、ある企業が他の分野に進出すると他の企業も競争戦略から、それに追従する戦略の模倣を行う場合が多い。その結果、主力製品や市場にも変化が起こり、集中度も変化することになる。

(3) 既存製品の需要の不確実性（景気動向、技術革新、市場動向）が高く、それに対処する時。

単一製品および単一市場のみを対象とした営業活動を行っている企業は、その事業の需要動向に直接的に影響される。仮にその産業の不確実性が極めて高い場合には、企業はリスク分散のために多角化を志向する。また多角化している企業であっても、既存の製品や市場の不確実性が高い場合は、リスク分散のためにさらに多角化を促進することも多い。リスク分散のためには、既存事業と離れた分野への参入と、不確実性の少ない分野への進出が対応策となるが、成長性や収益性とリスクとは、二律背反の関係にある場合が多い。したがって企業は、成長性、収益性、リスクの配分と組み合わせを考慮し、これから調達可能な経営資源との関係で多角化を決定する。このような状況の中で、その企業の保有する経営資源の影響を強く受けるが、既存製品の需要リスクが大きいほど多角化を促進する。

企業規模が拡大し、製品のライフサイクルが短縮化したため、短期間で既存の事業が成熟期に達し、環境の変化が急激で不確実性の高まった昨今の状況では、企業の多角化は避けられない事実となっており、中小企業に至るまで多角化が進んでいる。

(3) 多角化の推移

多角化が経営戦略として登場したのは、第一次大戦後の1920年代であり、戦後の需要低迷に対してアメリカの化学会社は独自の技術的な基盤から新しい産業へと進出した。特に生産財部門における不況が深刻となり、急速に消費財分野へと多角化を進めていった。

第二次大戦以前のヨーロッパ企業では、専門化の利点が強調され、多角化は生

産の分散化であり、非効率的であると考えられていた。しかし第二次大戦終結後は、技術革新に基礎をおいた競争が激化し、新製品の開発や新生産設備の導入が、生き残るためには不可欠の要素となった。

日本企業の多角化は、比較的早い時期から実現していた。戦前の日本における基幹産業であった繊維産業において、製糸は1920年代に多角化を実施していたし、綿紡績は、1900年代から絹糸紡績に参入し、1920年代からは生糸、絹織物、レーヨンへと多角化を進めていった。綿紡績は毛織物への進出も1930年代から進められており、戦前から繊維全般へと垂直的、水平的多角化を進めていた。また戦時中に基幹的な産業の大部分が、国策の統制会社に吸収されたのに伴い、各社は企業を維持するには新たな事業に進出し、多角化を進めた。第二次大戦後は、日本も技術革新の波にさらされ、本格的な多角化へ進むようになった。しかも戦後の技術革新を基本とした多角化は、相対的に資本蓄積の脆弱な日本企業では、一企業によるよりも企業集団で対応される形がとられた。

1950年代には多くの企業が、成長のための経営戦略として多角化を進め、石油化学やエレクトロニクスなどの新しい技術が企業の成長機会として広く認識された。多角化は通常のこととなり、大企業のほとんどは複数の産業にわたって事業を展開し、中小企業においても多角化を進める企業が増大した。1970年代では、各企業は多角化を拡大するよりも、実行した多角化をいかに管理するかの問題を優先されるようになった。組織構造、管理システム、組織文化などが戦略の有効性を決めるという認識が生まれ、構成員や組織の問題と、戦略を策定から実施まで一貫してとらえようとする考え方が現れ、これを「戦略的経営」と称した。¹⁰⁾

多角化の実態は、日本企業の多角化が着実に進展しており、しかも多角化の度合いが3事業を中心とした中程度多角化に進展している。¹¹⁾ また日本の多角化の傾向は、垂直型多角化と関連型多角化あるいは非関連型多角化が増加している。多角化の進展速度はアメリカよりはゆるやかで、事業の集中度は高い。¹²⁾

(4) 多角化戦略の選択

大規模企業が多角化を行う最大の動機は、営業の安定化にある。川上への垂直統合を行うのも、原材料や部品などの生産を自社内で行うことによって、技術的一貫性・安定性を確保するとともに、中間生産物の販売を、自企業内で賄えることが大きな誘因となっている。川下への進出は、より付加価値が高められ、需要

の創造しやすい消費への接近によって、企業の成長と収益を獲得しようとする。需要減退による生産設備の稼働率低下を、共通の生産工程を持つ他の製品の生産に向ける多角化は、重要な戦略となる。

企業が多角化の必要性を感じていても、現実の多角化を実行するには、それぞれの条件の中で選択される。企業における生産の専門化の限界が、多種類の製品を一企業の中で集中しようとするイノベーションを生み出した。それは「範囲の経済性」によって、複数製品を同一企業内で取り扱うことの有利性が証明され、企業内の条件と組み合わせの利点が発揮される状況を作り出せるからである。

多角化を実行するには、新しい事業に経営資源を投入していかなければならない。そのために必要な経営資源は、企業内に保有されている資源を再配分することもあるが、新たに調達しなければならない場合もある。脱成熟化の多角化では、既存の経営資源を有効に活用するために、シナジーを生かす場合が多い。いずれにしても、多角化と経営資源とは切り離して考えることはできない。

多角化はまず第一に、企業が保有する経営資源の質と量によって決定される。特に、資本と人材は必要な要素である。資本は新たな事業を行う上で、設備は既存のものを使うとしても、原材料などのランニング・コストが必要になるからである。また、新たな事業を行う上で不可欠の要素としては技術やノウハウがある。これらの技術やノウハウは、最終的には人に属するものであり、それらの資源を持った人材の確保が重要になる。つまり企業のもつ経営資源の多様性が、現在の基盤の中で活用される場合と、新しい基盤を築く場合の両者を含めて、大きく発揮されるのである。

第二は、複数の製品を持つ企業も、製品の組み合わせは幾つかの技術的基礎に基づいて行われている。¹³⁾ これらの関連性はシナジーと呼ばれ、多角化を行う場合、リスクを削減し、「範囲の経済性」を実現させる。

第三は、多角化によって生み出された、新製品が販売できることである。勿論、新製品は強力な販売促進活動が行われ、需要を創造しようとするが、その活動は新製品のみならず、既存の製品にも影響を及ぼす。また企業の生産活動は、この需要創造過程によっても影響を受ける。

(5) 多角化の経営効果

経営において多角化は、すべて成功的な結果に終わるものではなく、失敗の事

例も数限りなくある。現実の多角化をどのように運営すれば、企業の業績（成長性、収益性、安全性）がどのような効果と成果を持つかを認識する必要がある。

企業経営の効果や成果は、多くの経営要素の組み合わせの結果として決まる。したがって、多角化の効果だけを取り出して分析、測定することは困難であるかも知れない。例えば企業の成長は、多角化からのみ達成できるものではなく、むしろ企業の経営する事業が属する産業の成長や、競争構造に大きく影響を受ける。多角化が企業経営に及ぼす影響としては、市場変化への適応力、市場支配力の強化、経営資源の共通利用、内部管理の複雑化、企業体質の変化などが想定されてきた。内部管理の複雑化は、事業の複雑さに伴って当然発生するものであり、必ずしも企業経営にプラスとして働かないかも知れないが、イノベーションの源泉となる。また新たな事業を行うことを通じて、企業の体質がハード、ソフト、企業風土の各方面で変化し、新たな企業体質を生み出していくことになり、これがさらに企業活力の源泉となる場合が多い。

企業の多角化行動と経営効果の関係について、経済学、経営学の両面から幾つかの仮説が提示されてきた。その中で、日本企業の多角化における経済成果に関しては、吉原・佐久間・伊丹・加護野（1981）の共同研究が、市場支配力、市場変化への適応力、経営資源の共通利用、内部管理の難しさから演繹して、次の4つの仮説にまとめている。¹⁴⁾

(1) 多角化が進むと、企業の収益性は上昇する。

その論拠は、多角化企業はその事業分野のうちの一つを収益源として、他の事業分野での競争戦略を有利に展開できる。また市場環境の状況に応じて、製品ポートフォリオの入れ替えが可能となり、さらにシナジーによる範囲の経済性を追求できるからである。

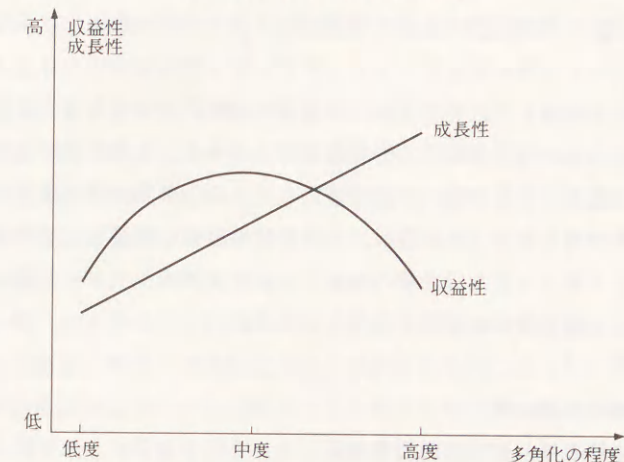
(2) 過度の多角化、特に過度の非関連多角化は、企業の収益性を低下させる。

その根拠は、本業との関係が薄い事業分野に進出した場合、その分野での競争優位性の戦略を有利に行うだけの、ノウハウや経験を持たず、また異質性の高い事業分野を多数持ちすぎると、内部管理の困難さが増し、有効な資源の分散化が進むからである。

(3) 多角化された事業分野間の関係が緊密であればあるほど、収益性は高い。

この説明根拠は、経営資源の共通利用の可能性、内部管理の同一性を比較的保てること、シナジーを十分に活用できることがあげられる。

図表 8-1 多角化と成果の概念図



(出所) 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略——経営資源アプローチ』日本経済新聞社、1981年、181頁、図4-12「多角化と成果（収益性、成長性）の関係についての実証結果の概念図」。

(4) 多角化の展開は、あるところまでは収益性を上昇させるが、ある限界点を越えると収益性にマイナス効果をもたらす。

これは、以上の仮説を総合したものとなり、その理論的根拠は、多角化行動による新製品の導入と、そのための研究開発および成功の確立、導入成功後の内部効率の低下の可能性に加えて、「内部管理の難しさ」にあるとして¹⁵⁾いる。

これらの仮説をもとに、日本企業の多角化を実証的に分析した結果が、吉原らの共同研究として明らかにされている（図表8-1）。それによると、収益性と成長性との間にはトレードオフがあり、最高の収益性を達成する多角化度は、成長性においては低めであり、さらに成長が可能である。したがって、収益性と成長性の両者を満たす最高の業績達成点というものは、見つけだせないことになる。収益性では抑制的多角化が有効であり、成長性では積極的多角化が有効となる。

また収益性に大きく関係する要素は、本業中心的多角化と集約的多角化であり、成長性に関連の高い要素は関連分野多角化と拡散的多角化となる。¹⁶⁾

2 多角化の成功・失敗とコア・コンピタンス

企業の成長を実現する上で、多角化は重要な戦略の一つであり、また収益性の向上や企業のリスク分散のためにも有効な手段となる。しかし多角化がすべて成功するのではなく、ある一定の条件を満たしていない事業分野に参入した場合は、失敗のリスクが高くなる。多角化は、その企業の既存の製品または市場の範囲を拡大することであり、または企業の保有する経営資源のシナジー効果を有効に活用して、新たな事業分野を展開することである。

(1) 企業戦略の適応性

経営戦略の基本は、企業の環境を分析して、それを企業にとって機会あるいは脅威と判断することによって、適合のあり方が異なってくる。環境の機会または脅威は、経営戦略の鍵要因であり、さらに内部的には、経営資源による制約が企業の行動に影響する。制約の問題は、企業の「独自性」や「相対的優位性」として、企業の「強み」や「弱み」とされるものと関連してくる。それらの要素に企業の価値観と社会的責任が加わり、経営戦略の方向性がより明確になっていく。これらの諸要素が複雑に組み合わせられて、それぞれの企業の多様な戦略が構成され、多角化も実行される。

したがって、意識しているといわないにかかわらず、経営戦略は策定と実行という2段階を構成していることになる。経営戦略にはさまざまなものがあり、ミンツバーグ(1990)はそれを10の学派またはアプローチに分類している¹⁷⁾。さらにそれをミンツバーグは戦略の最も大きな枠組みとして、3項目に類型し、規範的(prescriptive)戦略、プロセス的(process)戦略、統合的(integrative)戦略としており、現在の戦略論の大勢を占めているのは規範的な戦略論、つまり「分析的アプローチ」であるとしている。

分析的経営戦略は、環境および企業能力の分析が出发点であり、優れた分析が優れた戦略を生み出すことになる。しかし分析は、その前提となっている仮説以上に有効なものとはなりうるものではなく、分析的戦略論は環境と自社の分析についての限界点を持っている。多角化も、分析的に実施されたものよりも、現場の発想を重視したものがうまくいく場合が多い。

分析的戦略論の最大の問題点は、分析がある特定の時点や基準に固定化されやすいことである。不確実性は先送りされ、評価基準の明確な既存事業が優先され、定量化できるものが判断基準とされやすくなる。つまり分析的であろうとするならば、分析可能なものが優先され、未知のものには無力で、環境の変化に対する企業の適応能力は減退する。分析的戦略論は変化に対応するのではなく、基本的には安定性を求めているのである。しかしそれは、経営戦略が変化に対応するという、本来的機能を放棄することにさえなりかねず、それが失敗の原因となる可能性が高い。

特に新分野への多角化などの場合には、新たな判断基準を模索することに抵抗を感じる経営者が、単純に同業他社の進出事業を無批判に導入して多角化するなどの、主体的意思決定を欠いた行動をとる。製糸企業の事例分析でも明らかにその傾向が現れており、多角化した事業は類似業種、同類製品の分野が多くなることもその一因である。同業者の多角化戦略を、単に保有する経営資源の類似性だけで説明できないのは、戦略の模倣性によるものである¹⁸⁾。

企業経営には、偶然性や曖昧性が影響する場合が多い。分析的戦略論は、それをできるだけ排除する方向で進んできており、従来型の経営管理が追求してきた効率性に主眼をおいてきた。それに対して、環境の変化に対応できるように、企業自体に内在する過程を重視して、組織自らが環境に対応していく能力を育成しようという、経営戦略論が重きをなしてきた。戦略の策定と実行を分離するのではなく、環境の変化を認識した部門が、戦略の策定も実行も同時にやっていた¹⁹⁾とする、自己組織的な経営戦略論がプロセス的戦略論として出現してきた。

(2) 多角化におけるシナジー効果

多角化の程度が増すにつれて成長性はほぼ直線的に増大し、収益性は暫時増加するものの中程度の多角化でピークをなし、その後は低下していく²⁰⁾。したがって多角化を考える場合には、成長性に主眼をおくか、収益性に主眼をおくかで、その対応方法が異なってくる。

企業が既存の事業と関連性の高い事業に多角化することは、高い収益性をもたらすことになる。それは、既存事業と新規事業との間に「シナジー効果」があるためだといわれている。シナジー効果は、2つ以上の事業が、「共通生産要素」を利用することによって、「範囲の経済性」に比べうるものである。経営資源を

共有したり、共通費用を削減できたり、相互に補完したりすることから生産、販売やコスト、品質の面でプラス効果をもたらすのであり、多角化の有利性を説明できる。

一般的にいわれているシナジー効果は、次の4種類があげられる。²¹⁾

- (1) 販売シナジー：新事業と既存事業とが販売やマーケティングの共通性を持っている場合。販売管理力、流通経路、広告宣伝、販売促進、配送と倉庫、知名度などがあげられる。
- (2) 生産シナジー：生産設備や製造間接部門、研究開発や技術などの共通性を持っている場合。また、原材料の一括購入によるコストダウンなども含まれる。
- (3) 投資シナジー：投資を節約できる場合。生産設備の共通利用による追加投資の節約、共通部品の使用によるコストダウン、類似製品の研究による研究開発費の節約などがあげられる。
- (4) 経営管理シナジー：新事業と既存事業が、経営管理面で密接な関連を持っている場合。企業全体の経営管理に関連し、過去の経験を生かして有効な解決を行うことができるようになる。

また、シナジー目的は、(1)トップ経営陣と各事業経営陣の間の類似性の最適化を追求する「経営シナジー」、(2)各部署の機能面での能力の最大化を図る「機能シナジー」、(3)自社の戦略事業領域の競争優位性の戦略の共通性を最大化しようとする「戦略シナジー」の3つがあげられる。²²⁾

多角化とそれに必要な資源の問題は、多角化を成功させるために必要な資源能力と、現有資源能力のギャップに関連してくる。新たな進出事業と既存事業との距離が大きければ、新たに調達すべき経営資源を多量に必要とし、距離が近い場合にはシナジー効果が期待される。これは機能シナジーに関するものであり、従来から重視されてきたものである。²³⁾

特に多角化を実行する場合に、最も重要なシナジー要素として、経営者能力を加える研究者が多い。²⁴⁾ トップマネジメントは、常に新たな事業の性格について学ばねばならないし、企業が営む複数事業間のシナジーを引き出し、調整を行う必要がある。各種のシナジー効果を引き出し、また組み合わせることでより高い企業能力を生み出す力をコア・コンピタンスと言い換えることができる。それは、各事業がそれぞれの独自の性質と環境を持ち、個別の成功要因を持つからである。

戦略的事業領域のニーズに対する全社的な経営能力の対応は経営シナジーとなる。²⁵⁾

また、シナジー効果には、商品が類似していることによるメリットである事業構成のシナジー、研究開発のように共通して企業能力を利用できる能力シナジー、そうした結果から業績上の利点を享受できる業績シナジーもあげられ、これらは戦略シナジーと呼べる。戦略シナジーは、各事業の競争優位性の戦略の類似性により、管理者、従業員、顧客、投資家に自社のイメージを植えつけることになる。²⁶⁾ それができないと機能シナジーも阻害されることになる。新規事業から既存事業へ、既存事業から新規事業へと双方向に効果が発生するものである。

新規事業の成功のために必要な要素や要因が、既存事業のそれと根本的に異なる場合は、既存事業の要素、要因に依存して多角化を進めると失敗の原因となる。これらは、マイナスのシナジー効果が現れたことになる。戦略策定者がマイナスのシナジー効果を認識せず、プラスのシナジー効果と誤解している場合がある。製糸業の繊維二次製品の進出時に、これが起こっており、最終的に多角化の成否に決定的な要因となった。

必要ならば、ノウハウの買収や企業の吸収・合併も行わなければならない、長期的な環境適応を行うには、シナジーとは異なった資源展開も必要になってくる。製糸企業の事例にも認められるように、製糸の機能的シナジーは小さく、既存事業との関連性のない事業に進出した場合は、経営シナジーや戦略シナジーを発揮すべきか、企業の買収か企業提携が必要であった。経営資源がない場合は、長期間にわたって自社で資源の調達が必要になり、創業者利潤の獲得が可能な場合は有利であるが、後発企業では不利になる。

(3) 経営資源とコア・コンピタンス

多角化は、企業が保有する経営資源が、分散化していくことを避けることはできない。したがって、企業全体の限りある経営資源を、最も効率的に配分する方法を選択しなければならなくなる。その方法の一つとして、コンサルタント会社のBCG(The Boston Consulting Group)が開発した「PPM(Product Portfolio Management)」がある。²⁷⁾ BCGは、過剰に多様化した製品系列の整理を意図したGE(General Electric)社のコンサルティングからポートフォリオ・マネジメントを開発し、資源配分戦略に貢献をした。PPMは、あらゆる製品の需要は成熟し、衰退する寿命があるとする「ライフサイクル観」と、製品の単位当たりコストは、

図表 8-2 事業ポートフォリオ・マトリックス

		相対的マーケット・シェア	
		高 い	低 い
市場成長率	高 い	花形商品 2 3	問題児
	低 い	1 4 金のなる木	負け犬

(出所) I. C. アベグレン+ボストン・コンサルティング・グループ編著『[再成長への挑戦] ポートフォリオ戦略』プレジデント社、1977年、71頁、図1「プロダクト・ポートフォリオを考えるための4象限」。

累積生産量が増加するにつれて、対数曲線的に低下するという「経験曲線」を前提としている。つまり事業単位が所属する市場における成長率と、最大競争企業に対する相対的マーケットシェアをもとに、4つの事業タイプに分類して、資源配分の方針決定を行おうとする。PPMは、市場におけるダイナミックな見方を持ち込み、多角化した企業の各事業の評価と投資の方向に新たな理論を提供した(図表8-2)。

市場成長率は事業の魅力度の変数であり、相対的マーケットシェアは事業単位の競争力の変数である。この命題にしたがうならば、衰退産業に投資するよりも、将来的な産業に投資することの方が市場占拠率を向上させ、企業の将来的利益に貢献することになる。

市場成長率が高いことは、財務的には資金の投資が必要なことを示しており、相対的マーケットシェアが高いことはコスト競争力があり、財務的に見て資金回収力が高いことを示す。したがって事業は4つに類型化され、それぞれの位置づけがなされた。

多角化を実施することによって複数の事業を持った場合、各事業の自立性と企業全体の効率性をどのように評価するかの問題に対する回答の一つとして、PPMが使われた。個々の事業は最善の努力を図りながら、企業全体としての視点からは、企業業績に貢献している度合いを判定し、必要事業を選択していくことが不可欠になる。ただしPPMでは、代理変数が単純すぎることや、各事業に対する評価が利益や資金回収に目が向けられすぎており、企業として持つ価値観などはほとんど評価されず、M & A (Merger and Acquisition: 合併と買収) などの方法で、強引に事業の取捨選択が行われる傾向が強まってきた。

企業経営や多角化において重要なのは、単なる経営資源の単体や質量ではなく、その組み合わせや配列の仕方で総合力を引き出す能力が重要であり、それをコア・コンピタンスと呼ぶ。コア・コンピタンスとは、個別的な経営資源、スキルや技術、単なるKFS (Key Factor for Success: 成功の鍵要因) ではなく、それらの束ねたもの、つまりスキルの統合を指す²⁹⁾。その上で、(1)顧客に認知される価値を

図表 8-3 企業の2つの概念: SBU とコア・コンピタンス

	S B U	コア・コンピタンス
競争の基本	最新製品での競争	コンピタンス構築での企業間競争
企業構造	製品/市場条件による事業ポートフォリオ	コンピタンス、核製品および事業のポートフォリオ
事業ユニットの地位	自主性が不可侵; SBU は現金以外の全資産を「所有」	SBU はコア・コンピタンスの潜在的保有源の一つ
資源配分	個別事業が分析単位; 資金は事業間で配分	事業とコア・コンピタンスが分析単位; トップ・マネジメントが資金と人材を配分
トップ・マネジメントの付加価値	事業間の資金配分の調整を通じて企業の収益性を最適化	戦略設計図の体系化と将来の保証のためのコンピタンスの構築

(出所) C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990, p. 86 [Two Concepts of the Corporation; SBU or Core Competence].

高め、(2)競争他社との違いを示すユニークな競争能力があり、(3)新しい製品分野に同じ核能力がどう使えるかによって、コア・コンピタンスとなる。SBU (Strategic Business Unit: 戦略事業単位) とコア・コンピタンスを比較すると、SBU は表層的な部分での短期的な指針であり、コア・コンピタンスは基本的な部分での長期的な成長と事業展開の指針となり、SBU はコア・コンピタンスを開放しなければならぬ³⁰⁾ (図表8-3)。

多角化は資源の分散になるため、企業の保有する限られた経営資源を最も効率的に配分し、コア・コンピタンスを活用して最大の効果をあげるような事業の位置づけと多角化の選択が重要になる。また同業他社との競争の中で、競争優位性を高めるための経営資源の蓄積とコア・コンピタンスの形成が重要となる。資金的な余裕を持つ企業においても、事業を運営していくノウハウを持たない場合は、早急に衰退に向かっていくことは、製糸企業の事例分析においても十分認識される。また、事業の特性などから競争の範囲が限定されている経営活動から得られるコア・コンピタンスは、その効果も範囲が限定されることを示している。

3 成熟産業の多角化とノウハウの形成

多角化の成功率を高くするには、事業を選択する場合の基準となるドメイン(事業領域)が明確になっていることであり、多角化事業を実現するための経営

資源が確保できることである。したがって多角化は、その企業の既存の事業領域や保有経営資源、コア・コンピタンスに規定されるのである。企業の保有資源を越えた多角化を実現するためには、他企業を買収したり、提携によるノウハウの導入方法をとる。資金力だけで新規の事業を開始しても、その企業の既存の事業などとの関連性に配慮し、そのための新たな必要経営資源の蓄積が必要になる。

(1) 脱成熟化と企業ドメイン

企業の多角化が有効になるには、無差別に多角化を行うのではなく、ある一定の範囲内で実施することであるとされる。そのような企業の事業範囲や活動範囲を規定するものが、「ドメイン」といわれるものである。企業が環境に適応して存続していくために、どのような事業を営んでいくかの、グランドデザインを設定することである。そのドメインに基づいて脱成熟化戦略も選択される。

ドメインとは、組織や企業が社会的にどのように存在していくかに関する、指針を決めることである。企業は、一般的に環境との相互作用を通じて、存続と発展を図っており、そのやりとりをする環境と企業との間に生まれる特定の接点部分をドメインといい、「企業の活動領域」または「企業の存続領域」を意味する。企業の将来性に対して、単に既存の製品やサービスだけでは完全に表現できない、さらに大きな枠組みや構想が、経営者や従業員の間で共有されるものがあり、それがドメインなのである。³²⁾

企業ドメインは、企業の製品やサービス、対象としている市場や顧客層のニーズ、保有している技術や生産能力、その企業の販売網や販売地域、企業規模や利益額によって示すことができよう。このような変数項目は、その企業の概括された企業内容や潜在能力の一端を示している。またこれらの要素の組み合わせによって、企業のドメインは、企業の業種や規模によっても、あるいは特定の産業や業種の内部でも、さまざまに決めることができる。

また、ドメインは企業が将来をイメージして、今後提供していく新しい付加価値や機能、そのために必要とするコア・コンピタンスを導き、生産した財やサービスを最も効率的に顧客に届けるための「戦略設計図」と考えることも可能である。³³⁾ 戦略設計図に基づいて新しい機能を取捨選択し、新しい企業力を獲得し、既存の企業力を調整して、顧客との接点を作り直すのである。³⁴⁾

さらに、ドメインの定義は、企業のアイデンティティにかかわっており、戦略

決定における最初の重要な問題提起となり、企業がその基本に立ち返って、本質を見つめ直す力を必要とする戦略決定であるといえることができる。ドメインは、戦略領域としての側面と、既に具体化された現実の事業領域の側面とを、合わせて持っているのである。したがって、多角化は直接的にドメインに影響され、支配されるのである。

経営戦略論では、ドメインのことを、特に「戦略的領域」と訳す場合があり、企業の事業展開の方向やポテンシャルに注目し、目指すべき領域や範囲としてのドメインの側面を強調する。しかもドメインは、できるだけ長期的に有効な内容を決めることが望ましいが、そのことは、単純にドメインの定義の幅を広げれば良いというものではない。ドメインを広くすることで、新しい事業機会の可能性は増大するが、事業や経営資源が分散してしまう危険性が高くなる。

現代社会は矛盾に満ちており、同様に、経営は極めてパラドキシカルな世界である。さらに環境は変化が著しく、将来を正確に予測することなどできない。その中で企業は存続発展しなければならない。そのような状態で現在の活動を意思決定しなければならない企業は、正しいと信じることを守り続けていくことが重要である。³⁵⁾ つまり、変化に対応するには、何を変え、何を利用するか判断基準が明確であってこそ対応できるのである。ドメインを規定し、あるいは導き出す根底にある企業の「基本的信念」を持って、それを守りつつ、比較的長期間にわたる企業の戦略的領域が見いだされることになる。

企業が変化に対応するための基本的信念とは、基本的価値観と基本的存在理由(目的)を合わせたものである。³⁶⁾ 基本的価値観は、企業にとって不可欠で不変の教義で、一般的な指導原理からなり、文化や経営手法と混同してはいけないし、利潤の追求や目先の事情で変えてはならないものである。³⁷⁾ また、基本的存在理由は個々の目標や事業戦略と混同してはならない。³⁸⁾

多角化を可能にするドメインを決定することは必要であるが、基本的に有効なドメインの定義の仕方は、その企業がおかれている環境の変化の程度や顧客ニーズの変化度、その企業が保有する経営資源の質量、差別的優位性の存在、コア・コンピタンス、経営者の理念、基本的信念などによって決まる。

したがってドメインの定義は、あまり特定されすぎて従業員の自立性を阻害するものであってはならず、従業員の創造性と解釈の自由度を許容する多様性を持ちながら、従業員に思考、行動様式の原点を与え、活動を鼓舞するような決め方

が望まれる。³⁹⁾最終的にドメインは、企業の哲学、目的、ポジショニングを表明するものである。企業の哲学は、企業が経営活動を遂行するに当たっての信念、価値観であり、それをもとにしたガイドラインを設定し、目的は、組織が遂行する業務活動とどのような組織になりたいかを規定するものである。ポジショニングは、製品および市場に関連させて競争相手との位置づけ、標的顧客層、顧客ニーズ、技術などを総合して製品化につなぐための見方を与えるものである。その場合、信念や価値観は簡単に変えるものではないが、ガイドラインやポジショニングは、状況に応じて変える必要がある。それ故に、ドメインのエッセンスを表現する概念形成能力⁴⁰⁾あるいは造語能力が問われるのである。

製糸企業のドメインがどのように定義されてきたのかは、時代とともに変化したのは事実である。各社は、時代の変遷の中で企業のドメインを求め続けたが、現実には多角化してしまった事業をどのように位置づけるかの決断に迷った。例えば、ゲンゼは「地域産業に貢献」という基本的信念を持ち、ファッション性の高い「総合繊維メーカ」としてのドメインに応じた事業を展開していたため、ドメインに基づく事業の再編成を大幅に行うことなく事業推進が可能であった。⁴¹⁾神栄の企業ドメインは、「生産財市場の開拓」に基本的信念をおきながら、「総合商社化」することであったが、ドメインを遂行するには繊維二次製品の適切な位置づけを行えずにいた。その結果、繊維製品の製造、加工の事業から撤退せざるを得なくなった。神戸生糸に関しては、「繊維の製造」に基本的信念をおきながら「生糸産業」のドメインを最も最後まで捨て切れなかった企業であったことが、同社の戦略を残存者利益の追求という、幅の狭い困難なものとした最大の原因になったといえる。現在は、「トータル・ファッション企業」をドメインに再定義して、ゲンゼと同様の方向を目指して経営再建を進めつつある。

(2) 多角化と経営組織

多角化の実現には従来とは異なる組織構成が必要となり、事業部制を生み出した。経営戦略と事業部制の関係を最初に明らかにしたのは、多角化した大企業の経営史を研究したチャンドラーであった。チャンドラー(1962)は、経営戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の選択、これらの目的遂行に必要な資源の配分」⁴²⁾と定義し、戦略の概念を明確にした。その上で、経営戦略として多角化を採用している企業が事業部制という組織構造、管理体制を採

用していることから、有名な命題「構造は戦略に従う」ことを論証した。多角化を実施するには、それにふさわしい組織構造が必要なことを最初に説いた。

事業部制組織とは、トップマネジメントの下部組織を製品別や地域別に部門化した事業部にし、独自の利益責任とそれを達成するための自立的な意思決定を行えるように権限を委譲した分権組織である。各事業部は、各自の利益責任を果たすために必要な生産、販売、管理などの機能を事業部内で統括し、自己完結性と独立性が高い組織である。トップマネジメント、本社スタッフ、各事業部の階層を持ち、トップマネジメントは企業戦略、事業部の評価、資源配分、経営者の育成などを行い、本社スタッフは決定権を持たずに各ライン事業部に専門的な助言とサービスを提供する。

事業部制の特徴は、(1)意思決定の合理性が高められる、(2)技術や市場の変化に対する対応が敏感である、(3)事業部の自己革新性が強く、新製品の開発などが高まる、(4)社内振替価格と忌避宣言権の原則によって市場価格のメカニズムを取り込むことができる、などがあげられる。事業部制と経営規模との間には必ずしも関係はなく、電力会社などのように企業規模が巨大でも単一の標準化された製品と安定した市場を持つ企業では、職能別組織が採用されている。企業が多角化戦略をとり、市場や技術が多様化し、変動が激しく、環境の不安定な場合には、事業部制は有効である。

また経営資源を配分するには、配分対象となる事業の将来性や必要資源の分析が不可欠となる。それには、事業単位や事業活動の識別が前提となり、事業のグルーピングは重要な戦略的課題となる。戦略を考える上での組織編成を行う問題は、SBUと呼ばれる事業単位によって解決している。SBUは、次の条件を満たす組織⁴³⁾であるとされる。(1)明確に識別されるミッション(使命)を持ち、(2)それ自身で独立した競争相手を持ち、(3)単一の事業であり、(4)他の事業と独立して計画が立案され、戦略計画から恩恵を被り、(5)一定の経営資源を統制し、責任ある経営管理者を持つ、などである。したがって、SBUは事業部と同じであったり、複数の事業部によって構成されていたりする。環境が複雑化するにしたがって、市場や技術の業際化や学際化に対応していく必要があり、個々の事業の複合性を識別するために、SBA(Strategic Business Area: 戦略事業範囲)という概念も生まれてきた。⁴⁴⁾

森田道也(1991)は、多角化を推進するパターンとして、必要とする経営資源

図表8-4 多角化の実施組織

		組織形態	
		社外分離	社内多角化
必要資源 経調 営達	独力 開発	分社化	新事業部 (社内別組織)
	外部力 利用	合併・買 収子会社	合併買収・提 携(M & A)

を調達する方法（独力開発または外部力利用）と事業を遂行するための組織形態（社内または社外）をどのように組み合わせるかで分類を行っている。⁴⁵⁾組織を外部化するのは、経営資源の質と量によってのみ決まるのではなく、マネジメントの異質性を尊重しながら、一方では従来のマネジメントからの負の影響を避けようとするからである。負の影響とは、経営資源の調達力と自社内に異質のマネジメントに対する受容性があるかどうか、異質のものに対する無視や拒絶があるかどうかによって、事業構造変革のパターンは決まる。⁴⁶⁾事業構想の変革方法は、分社化、M & A、提携など、図表8-4の4つの形態を想定している。

製糸企業においても事業部制は各社とも比較的早くから実施しており、多角化とともに事業部制的な組織を実施していた。また戦前に実施した多工場化の段階でも各工場ごとの権限委譲と利益責任体制は進んでいた。また、多角化の初期の段階では、事業実現のノウハウを得るために企業の買収を行っており、戦略実現に最も妥当と思われる事業構造のパターンを採用していた。しかし、高度成長期の多角化においては、企業内での資源蓄積に重点をおくように戦略転換が行われ、結果的には長期の時間と多くの投資を費やしたが、各社とも失敗した事業は少なくなかった。最近の経営戦略として、異質のマネジメントを必要とする製造部門と商事部門との企業分割を目論む、分社制を採用する傾向が強まっている。神栄と神戸生糸は製造部門を分離し、ゲンゼは商事部門を分離した。

戦後の製糸企業の多角化は、独力開発が多かった。

4 成熟産業の多角化事例

成熟産業が企業の存続と成長を賭けて、多角化に乗り出す事例は数多くある。企業規模の大小を問わず、成熟産業に属する事業を抱えている企業では、多角化を実施している。製糸業と非常に近い産業である人絹業を創業事業とする、旭化成の多角化の進展との比較において、多角化戦略の本質をさらに検討してみる。

(1) 旭化成工業の生成と戦前の概要

旭化成工業（以下旭化成と略す）は、大阪に本社をおき、1994年3月期時点での資本金は1032億円、従業員数は約1万7000人、総資産は約1兆400億円、年間売上高は約9400億円の総合化学会社であり、売上高構成比は化成品・樹脂32%、住宅・建材38%、繊維13%、その他17%となっている。⁴⁷⁾同社は、レーヨンを出発事業とする企業の中でも、売上高規模は圧倒的に大きい地位を占めている。

旭化成の創業者であり、日本の化学産業のパイオニアであった野口遵は、電源開発と化学工業育成をワンセットで事業化し、三菱グループの人的、金融的支援を受けて、日本窒素肥料株式会社を設立した。技術の習得に関しては、当時最新の外国技術を高額の特許料を払って買収した。野口は、発電コストを引き下げするためには、電力を電灯や動力用以外にも工業原料そのものとして利用することが必要であると考え、自家発電でカーバイドの生産を始めた。カーバイドを利用した石灰窒素から、さらに硫安生産を行った。日本国内は勿論、朝鮮、満州、スマトラ、ジャワに数多くのダムと化学工場を建設した。

旭化成は、野口がカザレー式のアンモニア合成法の特許購入のため1921年にヨーロッパを視察した際に、強い関心を抱いて持ち帰ったビスコース人絹のサンプルをもとに研究し、翌22年に旭絹織株式会社を設立したのが始まりである。人絹糸は、絹に近い繊維を人工的に開発しようとして生まれた繊維であった。ビスコース人絹は、滋賀県大津工場で生産された。一方、1923年に日本窒素肥料株式会社は延岡工場で、技術導入したアンモニア合成法の工業化に成功し、アンモニアを高度に利用する産業を検討した結果、選ばれたのが人絹製造であった。その後、日本窒素肥料はアンモニア技術を基幹として、合成硝酸、ダイナマイトなどへと事業分野が拡大していった。⁴⁸⁾

1928年に野口は欧米に出張し、ドイツのベンベルグ人絹の特許購入を契約して、翌29年に日本ベンベルグ絹糸株式会社を設立し、延岡アンモニア工場に隣接して製造施設が設置され、キュプラ糸の生産が始まった。朝鮮窒素興南工場の硫安生産の本格化に伴い、日本窒素延岡工場は硫安工場からベンベルグ、ビスコース人絹の原材料供給を中心とした工場に転換し、1931年に日本窒素から分離して資本金1000万円の延岡アンモニア絹糸株式会社となり、さらに1933年に旭絹織と日本ベンベルグ絹糸を合併して、資本金4600万円でベンベルグ日産32.8トン、レーヨン日産44.5トンの旭ベンベルグ絹糸株式会社が設立された。⁴⁹⁾

その後、レーヨン製造に不可欠な苛性ソーダを食塩の電気分解で得られるようになると、その副産物である塩素を処理するためにグルタミン酸ソーダの製造も行った。第二次大戦中に延岡地区内の関連企業と合併して日本窒素化学工業になり、延岡地域にあった6つの工場が統合された。1946年に財閥解体により日本窒素の傘下から離脱し、社名を「旭化成工業」に変更して再建のスタートを切り、今日に至っている。

(2) 旭化成工業の戦後の推移

旭化成は終戦直前の1945年6月の大空襲で、大きな被害を被った。再建は食糧増産のための硫酸生産から始められ、並行してアンモニア設備も整備された。また傾斜方式にしたがった石炭増産のための火薬、ダイナマイトの生産復興にも力が注がれた。人絹糸は1947年の繊維復興3カ年計画がGHQ (General Headquarters) によって認可されたのにしたがって、戦後復興はスタートし、1949年には再建が完了した。しかし、再開した工場での労働者サイドの労働条件向上の攻勢はすさまじく、1946年にはストライキ8日目で4倍の賃上げと、屈辱的な労働協約を認めざるを得なかった。1948年にも大争議があったが、前回の反省から安易な妥協は行わず、粘り強い交渉を続けた結果、その後は大規模な争議はなくなった。⁵⁰⁾

戦後、旭化成は人絹製造を中心として再出発し、いわゆる「糸ヘンブーム」に乗って再生繊維メーカーのトップの座を占めたが、成功した分だけ、レーヨン各社が合成繊維へ参入する中で、出遅れることになり、1950年代の後半まで旭化成本体での多角化はほとんど行われなかった。多角化は、1952年にダウ・ケミカル社と折半で子会社旭ダウを設立し、樹脂生産などの一部の石化誘導品生産に進出したのを除き、特記すべきものはなかった。

1959年にアクリル繊維「カシミロン」を自社開発して、合成繊維への進出を果たした。しかし戦前から研究を進めていたアクリル繊維も、創業当初は製品が安定せず不良品が多く、需要先を織物から編物に転換したことにより、ニット・ブームの到来にも助けられ、新市場を確保できた。製造方法が確立するとともに、製造技術がイタリア、韓国などに輸出され、アクリル原綿の輸出と併せて海外事業の柱となった。⁵¹⁾ 火薬部門では、建築用ドライビットやロケット推進薬などの新製品が開発された。それ以降、多角化の動きは著しく、日本企業としては希に見る

多様な事業を営む会社になった。それと同時に、企業体質を改善するために既存事業の生産方法の合理化も進めた。

1961年に社長に就任した宮崎輝は、調査室の若手社員と2年間の時間を費やして検討した結果、1963年にナイロン、合成ゴム、建材の企業化に乗り出し、これが旭化成の業績を拡大する原点となった。1969年にはポリエステルを生産を開始しており、三大繊維のすべてを揃えることになった。建材は当初ソ連から技術導入したが、これは失敗に終わり、改めて西ドイツのヘーベル・ガストン社の技術を導入して、軽量気泡コンクリートを使用した住宅「ヘーベルハウス」を発売した。合成ゴムは、アメリカのファイヤーストーン社から技術導入して、1964年から生産を始めている。

さらに、1970年代には三菱化成とともに岡山県水島で石油コンビナートに参加し、石油化学の原料にもなるエチレンの製造センターを設置し、電気化学、石油化学の双方において、原料から最終製品に至るまでを総合的に生産する、日本有数の総合化学会社に変貌した。旭化成テキスタイルを設立して、テキスタイル事業の本格的展開も行った。多角化は、旭メディカルを設立して、人工腎臓の生産をはじめ医用機器事業への進出、制ガン剤の研究やLSI事業への参入など、エレクトロニクスとバイオテクノロジーが新事業分野として加わってきた。旭日本カーボンファイバーで炭素繊維を生産するようになり、また旭コンボジットによって高機能性材料事業に進出した。そしてコンタクトレンズ事業にも進出した。バイオテクノロジー事業のために、バイオ、医薬、食品事業の提携先として、東洋醸造株式会社の過半数の株式を取得し、1992年に合併した。

その結果、1970年の売上高の約70%は繊維事業によって占められていたが、1980年には38%、さらに10年後の1990年には18%、1993年には13%にまでシェアは縮小し、樹脂・ゴム事業と建材・住宅事業が各約30%の比率を占めるまでに伸びていた。これが景気変動に影響されにくい体質となって、健全経営に貢献している。旭化成の基本方針は、いったん進出を決めた事業に対しては、強いこだわりを持ち、組織づくりと経営資源の積極的投入を行い、参入した事業分野ではナンバーワン企業を目指すことである。⁵²⁾

(3) 旭化成工業の多角化

旭化成は、製品、技術のつながりを貪欲に追求して、多角化を進めた結果、織

維メーカーから総合化学メーカーに変身したのである。戦後の繊維産業は1950年代前半までの化繊成長期、1960～70年代前半の合繊全盛期、1970年代後半の繊維低迷期、1980年代以降の産業用繊維多様期に区分される。

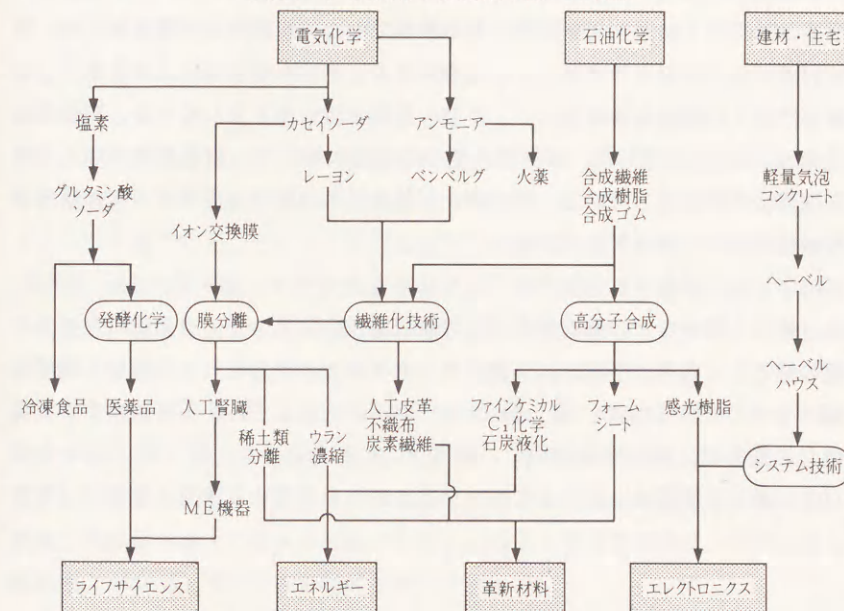
旭化成の多角化は、徹底したマーケット・セグメンテーションに基づいて選択した事業に高い技術力を導入することによって、参入分野におけるリーダ企業となることを戦略としていた。販売の可能性を重視して事業の選択を行っているのであり、その一方で、技術水準の維持、向上にも力を入れており、研究開発のベクトルを揃えて経営資源の集中投入を行ってきた。

旭化成の経営多角化について一般的に「ダボハゼ経営」と呼ばれることが多いが、その裏には緻密に計算された経営方針を含んでいた⁵³⁾のである。宮崎輝自身は、「イモズル式経営」と呼び、表面的には何の関連もないように思われる事業でも、地面の下ではすべての事業が結びついていると主張している。

これまでの多角化は、基本的に電気化学製品であるアンモニア、苛性ソーダ、塩素の技術関連によって展開してきたものであり、それらを原料として加工された製品による多角化であった。その関連として、化学製品の原材料として不可欠な石油化学に進出したのである。食品、医薬品分野への進出さえも1960年にグルタミン酸ソーダの製造法を発酵法に転換したことが基礎となっており、核酸誘導体への面的展開により、各種医薬品、飼料添加物などが製品化された延長線上にあった。したがってこれらの事業への進出には、先端技術の積極的な導入があったが、自社内でも各事業を統合する「繊維化技術」「高分子合成」「発酵化学」「膜分離」「システム技術」などのコア・コンピタンスの形成と蓄積があったし、市場的関連性もあった。また、必要な企業を積極的に系列化していった。

しかし、建材・住宅は既存の事業と市場的、技術的関連性がなく、市場志向からまったく新たに取り組んだ非関連性多角化であった。これは宮崎輝自身も認めていた。そのために技術的にもコスト的にも問題があり、途中で技術提携先の変更を余儀なくされる結果となった。また建材を活用して住宅部門に参入するに際して、販売や施工を代理店に任せた結果、対応不可能な受注までも受けてしまい、トラブルが続発した。販売のノウハウを持たなかったからであり、その反省から直販・直接施工方式に改め、マーケットを首都圏の大企業管理職以上に絞り、三階建住宅や二世帯住宅などで差別化を図って、成功した。時間をかけて後発としての組織的学習を行ったことで、経営資源の蓄積とコア・コンピタンスの形成

図表8-5 旭化成の総合化学会社への軌跡



(出所) 野村総合研究所編『NRI Search』第6巻第10号、1985年、25頁。

ができた。

旭化成はコア・コンピタンスを活用して時代区分を着実に歩むことで、総合化学会社へ変身した軌跡は図表8-5のようにまとめられる⁵⁴⁾。

旭化成は広範囲に多角化を行っているが、決して無差別に進めているのではなく、全体を調整した「ベクトル」と「スパイラルローリング」という考え方を提唱している⁵⁵⁾。限られた経営資源を有効活用するには、企業全体のベクトルを揃えることが必要であり、同社ではエレクトロニクスとバイオテクノロジーをその核としているが、それ以外の分野も、開発・技術本部で検討中である。ベクトルにそって集中投入された経営資源をさらに効果的に生かすために、年々より正確に把握できる状況から予測や計画を見直し、目標達成のために現実的で効果的な方法をとることが、スパイラルローリングである。

また進出した産業分野が成熟化しても撤退することなく、徹底した合理化、省力化と新製品開発を行い、残存者利益を享受し、安定した収益部門としている。人造絹糸、レーヨンは各社が撤退を進めている部門であるが、ステーブル・ファ

イバー部門への参入や連続紡糸機の強化、特殊糸の開発などを進めて、効率の高い事業としている。たとえ衰退期にある製品でも、一定の市場規模があれば、残存者利益があるというのが旭化成の基本的な考え方である。旭化成は多角化した事業部門ごとに関係会社を設けて、事業の推進を行いやすくしている。関係会社数は約230社に及んでおり、素材提供型の旭化成に対して、川下部門の加工と販売を関係会社が担当している。旭化成と関係会社との関係は密接で、特に研究開発や市場情報の交換は緊密である。

1985年に旭化成は「2001年プロジェクト」を発足させ、第一期（1985～89年度）では、樹脂や建材などの既存事業領域で増収増益を図りつつ、21世紀に向けての事業の柱として食品、医療、エレクトロニクスなどの分野を育成していく戦略的領域の骨組づくりを進め、第二期（1990～94年度）では、既存事業領域での収益力強化と同時に、新規事業領域での事業化にめどを立てた。第三期（1995～99年度）は、新規事業領域における本格的な収益寄与を目指す収穫期と位置づけてい⁵⁶⁾る。

（4）多角化のポイント

経営戦略論では、多角化は事業領域、経営資源配分、競争優位性を統合する一つの中核的手段である。

製糸業は生糸の事業が成功した上で、生糸の製品化を目指した多角化が出発点であり、旭化成は、アンモニア、苛性ソーダ、塩酸の電気化学工業の成功によってこそ、人絹への進出を可能にしたのであり、その後の多角化も進展したのである。基幹的な事業の成功によってコア・コンピタンスが形成され、多角化を可能ならしめるのである。

企業の活動は環境との経営資源の交換で実現し、企業が生産した経営資源が環境に提供されてこそ企業は成立するのである。企業が存続発展し、適切な利潤獲得を可能にし、投下資金の回収を行うことは、企業サイドからすれば、すべて売上高ということになる。したがって、多角化を成功させるには、販売予測が重要な判断基準となる。旭化成が極めて広範囲に及ぶ多角化を実施しながら成功したのは、まず最初に参入事業に関しての徹底したマーケティングを実施したからであり、市場の有望性や販売の可能性を選択基準の第一とし、採算性があると判断したからである。それが企業全体の経営ノウハウとして、徹底していた。

旭化成のように、繊維製品を取り扱っていたからといって、従来の経営資源がすべて次の多角化に利用できない。同じ繊維であっても人絹は、絹に代行した繊維として裏地などの用途が開拓されたのに対して、アクリル繊維は羊毛に代行した繊維として、セーターなどのニット・アウトウェアの用途が開拓された。両者には、基本的に必要とする経営資源に相違があった。その問題を克服するまでは、旭化成のアクリル繊維分野は不採算部門であったが、コア・コンピタンスや経営ノウハウを確立したことによって収益部門に転換できた。経営ノウハウを確立するには、ある程度事業へのこだわりが必要なことは旭化成の事例が示している。

同様に、神栄は素材産業に関しては経営ノウハウを持っていたが、それを活用して同じ繊維分野への進出を企てたが、生産財と消費財では必要とする経営資源に大きな相違があることに気がつかず、コア・コンピタンスや経営ノウハウが形成できなかったことが、失敗の原因となった。神戸生糸も同じ失敗を経験したが、事業に対するこだわりが強く、コア・コンピタンスの確立に寄与し、最終的には繊維二次製品市場への参入を可能にした。このような失敗事例は、神栄に限らず、旭化成、グンゼ、神戸生糸も経験していた。

生糸は、成長性は勿論、収益性からも、リスク分散からも、魅力のない事業となってしまうことが事業撤退の要因であり、たとえ成熟産業であっても、その企業の中で、成長性、収益性、安全性などの側面からの位置づけが可能であるならば、生き残り事業となる。旭化成がレーヨン部門で成果を収めており、神戸生糸が製糸から撤退したことがそのことから理解できる。

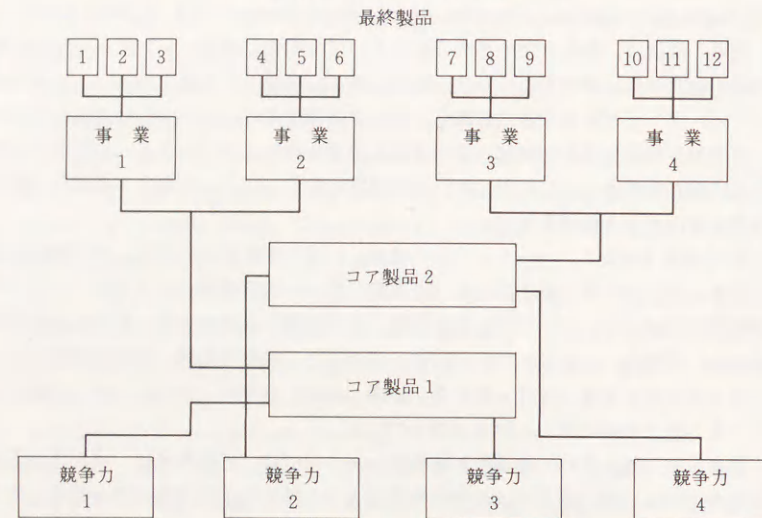
注

- 1) R. P. ルメルト著／鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』（R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974）東洋経済新報社、1978年、198～202頁。ルメルトは、関連性の高い多角化ほど収益性効果が高いことを主張した。吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社、1981年、241～243頁。一方、吉原らの共同研究では、成長性では多角化度が高く、収益性では中程度の多角化度が効果的であることを実証した。
- 2) コングロマットは、財務や法律などの現業に直接かわりのない部門のみからなる小さな総合本社の下に、非関連事業の企業を多数買収して傘下に収めた巨大企業であり、一つの企業というよりは、一つの企業グループに近い形態の企業を指す。高度成長期には多くのコングロマットが現れたが、安定成長期以降では経営の難しさや効率

- 性の悪さなどが目立ちはじめ、あまり採用されなくなった。
- 3) Michael Gort, *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton University Press, 1962, p. 8.
 - 4) Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure*, the MIT Press, 1962, p. 14 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年, 30頁)。
 - 5) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Penguin Books (McGraw-Hill, 1965) 1968, pp. 98-99, Table 6・1 'Growth Vector Component' (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年, 136~137頁, 図[第6-1表])。この他に、スタイナーは、「多角化とは、1会社がアメリカ標準産業分類の2つ、またはそれ以上の業種にわたって活動することである。多角化の範囲は、新しい市場に新しい製品または用役を提供することから、新しい市場に現製品を拡大することまでを含む」と定義している(G. A. Steiner, *Why and How to Diversify, Some Basic Principles, Corporate Development through Diversification*, Stanford Research Institute, 1963)。
 - 6) ルメルト, 前掲訳書, 41頁, および吉原・佐久間・伊丹・加護野, 前掲書, 13頁。「単位事業」の概念の基礎には、ルメルトの「個別事業(個別製品-市場活動)」があると考えられる。ルメルトは、多角化を「専門化率」と「関連率」から4つの主要カテゴリーに分類し、それにサブ分類を加えて企業の多角化の形態を類型化している。
 - 7) Ansoff, *op. cit.*, pp. 115-116 (前掲訳書, 164~168頁)。
 - 8) 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 前掲書, 74~78頁, および土屋守章責任編集/大澤豊・一寸木俊昭・津田真澄・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助編『現代の企業戦略』(現代経営学2)有斐閣, 1982年, 220~222頁。
 - 9) 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 同上書, 69~74頁, および土屋責任編集, 同上書, 218~220頁。
 - 10) Dan Schendel and Charles W. Hofer (eds), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Brown, 1979, p. 11. 戦略的経営は、「組織体の企業化的な活動, 組織体の革新と成長, より具体的には, 組織体の諸活動を導くべき戦略の開発と実行にかかわるプロセス」と定義される。
 - 11) 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 前掲書, 60頁。
 - 12) 同上書, 64~65頁。
 - 13) 玉永一郎『経営多角化論』千倉書房, 1968年, 22~26頁。
 - 14) 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 前掲書, 129~137頁。
 - 15) 同上書, 131頁, および134頁。新製品の導入に関するマイナス効果に関しては、R. マリス著/大川勉・森重泰・沖田健吉訳『経営者資本主義の経済理論』(R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan, 1964) 東洋経済新報社, 1971年, によって主張されてきたが、さらに、吉原らの共同研究によって「内部管理の難しさ」の仮説が加えられたのである。
 - 16) 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 前掲書, 178~185頁。

- 17) Henry Mintzberg, "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, p. 171.
- 18) 戦略の模倣は、製糸企業の事例分析においても明確に現れていたが、一般的に同業他社の動向は常に研究されており、戦略は直ぐに模倣される傾向が強い。製糸業においては、グンゼは片倉を常に意識し、神栄や神戸生糸はグンゼを常に意識してきた。その結果、相手企業の戦略は、その本質的思考を検討することなく、形態的な模倣が直ぐに行われてきた。したがって、同じ事業に参入しても、成功する企業と失敗する企業とが出てくるのであった。
- 19) 奥村昭博『企業イノベーションへの挑戦——新企業家精神の創造』日本経済新聞社, 1983年, 230~245頁。野中郁次郎『企業進化論——情報創造のマネジメント』日本経済新聞社, 1985年, 56~57頁。石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年, 248~251頁。伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングス日本の企業システム第2巻 組織と戦略』有斐閣, 1993年, 8~9頁。プロセス型の経営戦略に関する記述は増えている。
- 20) 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 前掲書, 161~167頁。その概念は、成長性は多角化が進むほど高いが、収益性は目標多角化度よりも低めの多角化度が高い成果をあげるようになっている。
- 21) 石井・奥村・加護野・野中, 前掲書, 69頁。
- 22) H. Igor Ansoff and Edward J. McDonnell, *Implanting Strategic Management* (second edition), Prentice-Hall, 1990, pp. 124-125 (中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳『戦略経営の実践原理——21世紀企業の経営バイブル』ダイヤモンド社, 1994年, 139~140頁)。
- 23) *Ibid.*, p. 132 (同上訳書, 150頁)。
- 24) 森田道也『企業戦略論』(新経営学ライブラリー第6巻)新世社, 1991年, 202~203頁。創成期の事業は、まだその方向性も採算性も定まらず、ノウハウの確立も行われていないので、トップマネジメントのリーダーシップが最も重要になるのは当然のことであると考えられる。
- 25) Ansoff and McDonnell, *op. cit.*, pp. 138-139 (前掲訳書, 158~161頁)。
- 26) *Ibid.*, p. 136 (同上訳書, 156頁)。
- 27) J. C. アベグレン+ボストン・コンサルティング・グループ編著『再成長への挑戦』ポートフォリオ戦略』プレジデント社, 1977年, 69~73頁, および Charles W. Hofer and Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Co., 1978, pp. 29-34 (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定——その理論と手法』千倉書房, 1981年, 36~41頁)。
- 28) アベグレン+ボストン・コンサルティング・グループ編著, 同上書, 70~78頁。
- 29) Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, p. 202 (一條和生訳『コアコンピタンス経営——大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社, 1995年, 258頁), および Raphael Amit and Paul J.

図表 8-注29) 競争力の根源



企業は木のように、根から成長する。コア製品は、競争力に育てられて、事業ユニットを生み、さらにそれが最終製品として結実する。

(出所) C. K. Prahalad and Gary Hamel "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 81, 'Competencies: The Roots of Competitiveness'.

H. Schoemaker "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, pp. 35-37 (図表 8-注29)).

- 30) Hamel and Prahalad, *ibid.*, pp. 204-207 (同上訳書, 260~265頁).
- 31) C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 87-89.
- 32) 石井・奥村・加護野・野中, 前掲書, 17頁, および榊原清則『企業ドメインの戦略論——構想の大きな会社とは』中央公論社, 1992年, 5~6頁。
- 33) Hamel and Prahalad, *op. cit.*, p. 107 (前掲訳書, 139頁).
- 34) *Ibid.*, p. 108 (同上訳書, 140頁).
- 35) Charles Handy, *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Hutchinson, 1994, p. 241.
- 36) James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins Publishers, 1994, p. 73 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー——時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター, 1995年, 119頁).
- 37) *Ibid.*, pp. 73-75 (同上訳書, 119~122頁).
- 38) *Ibid.*, pp. 76-78 (同上訳書, 124~127頁).
- 39) 石井・奥村・加護野・野中, 前掲書, 41頁。
- 40) 同上書, 41頁。

- 41) グンゼにおいても、製糸以外にも絹織物やレースなど撤退せざるを得ない事業もあったが、これは企業のドメインを変更して、「繊維の最終消費財」にドメインを絞った結果であったといえる。ただし、ドメインを変更せざるを得なくなったのは、採算性が悪化したためであり、ドメインの変更は、企業の目的性と必要性の相互作用の中で決定していくものである。
- 42) Chandler, *op. cit.*, pp. 13-15 (前掲訳書, 29~31頁).
- 43) 加護野忠男「SBU 管理」『国民経済雑誌』第143巻第2号, 1981年, 27頁。
- 44) Ansoff, and McDonnell, *op. cit.*, 1990, p. 50 (前掲訳書, 35頁).
- 45) 森田道也, 前掲書, 206~212頁。
- 46) 同上書, 208~209頁。
- 47) 日本経済新聞社『日経・会社情報 (1994年秋版)』および旭化成工業株式会社『平成5年度有価証券報告書』。
- 48) 山口孝・野中郁江『旭化成・三菱化成——先端技術にける化学』(日本のビッグビジネス5) 大月書店, 1991年, 26~27頁。
- 49) 柴村洋五『企業の人 野口遵伝——電力・化学工業のバイオニア』有斐閣, 1981年, 8~10頁, および東洋経済新報社編『日本の会社100年史』東洋経済新報社, 1975年, 135~136頁, 「旭化成工業」の項目。
- 50) 宮崎輝『私の履歴書 昭和の経営者群像6』日本経済新聞社, 1992年, 242~244頁。
- 51) 山口・野中, 前掲書, 33頁。
- 52) 梅沢昌太郎『旭化成 ひらめきと執念の多角化戦略——総合化学メーカーの成功哲学』評言社, 1985年, 50~52頁。
- 53) 大野誠治『経営の鬼——宮崎輝の遺言』につかん書房, 1992年, 100~140頁。旭化成の多角化戦略について、宮崎輝は、「表面だけを見れば、どんなものにも飛びつく経営多角化をやっているように見えるかも知れないが、それはあくまでも表面的なもので、実態をよく掴んでいない人のいうことだよ」といていた。
- 54) 野村総合研究所編「Business Outlook 旭化成工業」『NRI Search』第6巻第10号, 1985年, 26頁。
- 55) 野村総合研究所編「Business Outlook 経営資源をそろえて21世紀型企業をめざす旭化成工業」『NOMURA SEARCH』第11巻第8号, 1990年, 26~27頁。
- 56) 同上記事, 同上雑誌, 25頁。

第9章

衰退産業におけるリストラクチャリングと撤退

リストラクチャリング（restructuring：企業再構築，事業構造の転換。一般的には「リストラ」と略称で使われる）は，社会的，経済的，文化的などの環境変化に対応して，企業や事業の構造を転換し，環境に適合していくことを意味している。多くの企業や産業が成熟化し，新しい産業が見つけにくい状況では，「避成熟化」といえるリストラクチャリングが必要になってきた。

日本においてリストラクチャリングという言葉が盛んに使われだしたのは，それほど古いことではない。石油ショックなどの企業環境の激変にも耐えて，日本企業は経済の低成長期においてさえも，企業成長と経営資源の蓄積を続けた。しかし1980年代後半からは，海外における貿易摩擦の進行と，急激な円高によって内需重視の事業構造への転換が必要になった。しかも国内的には，消費者の欲求が多様化するとともに，既存の製品に対する需要の変化や，技術革新の進展など環境の不確実性が一層高まり，変化への対応の良し悪しが企業の存続や発展を決定することになった。

それまでの日本企業の経営は，常に海外での先進事例があり，それを学習すればある程度の問題解決は可能であった。しかし，1990年代に入ると日本企業は既存事業の効率化と同時に，企業全体の事業構成を創造的に考え直す必要が出てきた。このような事態は，日本企業が今までに経験したものではなかった。真の日本型経営の実践が求められるようになった。

1 成熟化による企業のリストラクチャリング

日本産業の多くが成熟段階を迎えた今日，事業の選択と新規事業の開拓は，企業にとって最も重要な戦略課題の一つとなった。特に，高度成長期に産業界の指導的立場をとった素材産業型の大企業群は，脱成熟化を余儀なくされた。これら

の大企業は、花形産業であったが故に、また業界トップ企業であったが故に、さらに本業重視のモノカルチャー企業であったが故に、経営戦略の転換とリストラクチャリングを困難にしていた。

文化は、「ある集団に共通して見いだせる相互に関連しあった価値観と行動様式のセット」と定義される¹⁾。そして文化を通じて、人々はグループの規範や価値観を習得し、従わないとその集団からはみ出す。そのような文化は、部署、企業、業界などあらゆる集団に発生する。また、そのような企業文化は自然に長期間かけて形成されただけに、戦略の策定や実行に大きく影響し、取り扱いが難しい。

日本企業を取り巻く環境が厳しくなったのは、成熟化だけでなく、製品や技術などのライフサイクルが短縮化し、成長産業も短期間で成熟期を迎える場合が多いからである。それに加えて、国内的には人口構成の高齢化、労働需要の逼迫と時間短縮、産業の空洞化など、国際的には円高の進行と貿易摩擦、地球環境問題の深刻化など、従来とは異なった環境にある。

しかし企業のリストラクチャリングは、企業業績に問題が生じ、社内に危機感が充満するまで取り組みが行われることは少なく、また実行力のある取り組みも実施できなかった。危機感が高まった時には、すでに企業体力に問題があり、タイミングを失するというジレンマが存在した。まさに、企業経営者が環境を先見力や洞察力で理解し、戦略的に危機感を演出し、タイムリーに経営資源を配分することができるかどうかが重要となった。

(1) リストラクチャリングの定義

企業が経済的、社会的、文化的環境の変化に適応するためには、状況に応じて企業自らが変化していくことが必要になる。リストラクチャリングは、基本的には、事業構造の基本的な組み替えによる経営革新の方式を意味し、事業構造と事業単位を積極的に変換することである。うまくいっていない事業、脅威にさらされている事業、近い将来に負担となると予想される事業などを識別して、それを活性化、再編、再生して新しい事業に再構築し、企業に貢献できる事業に作り替えていくことである。一方、将来性のある事業を育成、導入することも必要であり、両者が一体となってリストラクチャリングが実現する。

リストラクチャリングに関する多くの研究成果を集約すると、「リストラクチャリングとは、成長率が低下してきた企業が目標成長軌道に戻すために、新規の

図表 9-1 リストラクチャリングの分類

		着 手 時 期	
		事前的（積極的）	事後的（消極的）
対 象	事 業 内 容	製品や事業の組み合わせの再構築	実施している事業システムの再構築
	経 営 資 源	事業部門の改編	経営資源構成の再構築

事業を開発し、既存事業の改善を行い、強化して、高収益分野へと事業の重点を移して、企業構造を転換していくこと」と定義できる²⁾。特に主要事業が成熟化し、成長が期待できない企業では、既存事業の立て直しは勿論のこと、低採算事業の縮小と新しい事業の開発を進めて、企業内の事業構造を大きく転換させていかなければならない。その典型的な事例は、鉄鋼各社が競うように半導体産業に進出していることなどである³⁾。多角化は成長性を重視して事業選択を行ってきたが、リストラクチャリングは収益性に重点をおいた企業の再構築である。

リストラクチャリングの内容としては、企業構造のさまざまな部分の変化を指しており、それにかかわる人々の間でも解釈はさまざまである。企業構造の変化を類型化すると、対策の着手が事前的と事後的な面がある。事前的とは、資源処理系が衰退する以前に情報処理系がずれを演出して危機感を煽り、対応を迫ることであり、事後的とは資源処理系の衰象退が始まって、対応行動を実施することである。また企業の保有する経営資源に関するものと、企業が実施している事業に関するものがある。これらの組み合わせによって、リストラクチャリングの内容が決まってくる。企業が現在実施しているリストラクチャリングは、再構築の実施方法から、主に次の4項目に分類できる（図表9-1）。

- (1) 製品や事業の組み合わせの再構築：企業の事業構造を事前的、積極的に改革していくことで、収益力のある企業体質に改善し、新たな事業進出を可能にする研究、開発を活発化させて、新規事業の展開、外部資源の活用、内部資源の活性化を進める。具体的には、成長事業への進出や不採算部門の縮小などを実施する。その手段として M & A (Merger and Acquisition: 合併と買収) がとられることがある。
- (2) 事業部門の改編：経営資源を積極的に活用するために、現在の事業部門を統合、廃止、分離、撤退したり、必要な経営資源を買収し、合併したりすることで企業構造を転換させる。事業の組み替えを行って従来とは異なった事

業にすることも含む。具体的には、事業所の統廃合、本社、事業部の分離、分社化、既存事業の分離独立などを進める。

(3) 実施している事業システムの再構築：既存の管理システムや組織の改革などを実施する。具体的方策として、国内問題に留まらず、場合によって、国際分業を通じた新しい国際化戦略の展開を行い、企業内の評価基準を変更することを含む。

(4) 経営資源構成の再構築：企業内でバランスの崩れた経営資源を、再度バランスする状態に調整することで、余剰人員や遊休施設の合理化や減量経営による不採算部門の縮小、事業の撤退や事業所の統合・閉鎖などを含む既存の経営資源の再配分を行う。具体的には、財務体質の改善や余剰人員の削減、技術力の向上などがあげられる。

この中の一つの方策だけを、リストラクチャリングとして採用するとは限らない。複数の実行策を組み合わせる実施されるのが一般的であり、その方が効果的である。企業内の各事業の性格によっても、採用される手段が異なり、企業レベルと事業レベル、現場レベルでリストラクチャリングの方法が異なる場合がある。

事後的リストラクチャリングでは、事業の選択が現有事業の縮小の方向となる場合が多く、どの事業を縮小・撤退し、それに伴う拡大事業をどのようにするか決定が重要な課題となる。勿論、企業の成長志向性からすれば、このような縮小・撤退戦略は正常な状態とはいえず、経営再建といわれる緊急避難的戦略となる。経営再建状態においても、減量経営だけでなく、成長性を考慮に入れた事業選択と経営資源の配分方法がある。

(2) 成熟産業におけるリストラクチャリングの重要性

企業が存続し、発展するためには、経営環境に対応することである。また企業は、学習によって能力や知識を蓄積し、生産に投入する費用や時間の効率の活用を図り、経営資源の余剰を生み出す。しかし余剰経営資源が有効に活用されないならば、機会損失だけでなく非生産的な仕事量を増やし、企業にとってマイナス効果となる。これらの問題を解決するためにリストラクチャリングが必要である。

産業が成熟段階に至ると、まず収益性の低下となって現れる。成熟段階の事業に対して各企業ともに固定費を削減し、採算性を回復しようとするが、研究開発投資などの先行投資が増加し、必ずしも損益分岐点を下げることはできない場合

が多い。⁴⁾また成熟段階に入った事業は、一般的には「金のなる木」として資金の回収期に入るはずであるが、競争環境が厳しくなった最近では、成熟段階の事業でも、競争優位性を維持するためには合理化投資が必要であり、新規事業を模索するための資金、関連会社への投融資などが加わって、資金効率を悪化させる要因となっている。⁵⁾近年、リストラクチャリングが盛んにいわれるようになったのは、収益性の回復と同時に、資金効率の向上が必要となったからである。今後も、企業経営の総合力が問われることになり、経営資源の再配分、事業構成の改編、企業システムの再構成などが不可欠である。

これまでの経営は、「最先端技術は有事に強い」ということを実証してきたし、企業成長力の大きな源泉が技術力にあることは、周知の事実であった。しかし現在では、欧米においても新技術の開発は進まず、不況脱出のリードをするような、新しい市場を見つけにくい。これまでの経済の転換期において、極めて有効に機能してきた日本型経営も、その基盤を維持できない現象が多くなっており、状況に応じたシステムの変更と、論理の見直しを余儀なくされた。従来からの思考体系や行動様式を根本的に変革し、積極的にリストラクチャリングに取り組まなければならない状態にある。

(3) リストラクチャリングの手順と方法

リストラクチャリングは、基本理念、経営戦略、組織構造、組織風土、管理システムが整合性を持っていないければ実現するものではない。また、リストラクチャリングの実施は、各要素の一貫性を持った変更を伴わなければ、成功は期待できない。単純に戦略を変更したり、組織構造や管理システムを修正するだけで、環境変化に対応できるリストラクチャリングを実現することは不可能である。例えば、新規事業に進出するには、経営方針の変更が必要があるかも知れないし、組織構造や管理システムの変更、人材の更新、組織風土の転換は不可欠であり、⁶⁾避けて通れない。

事業の組み合わせと、それに見合った経営資源の組み替えを効率的に実施するには、それを可能ならしめるための組織や管理システムを考えなければならない。組織や管理システムがあって、それに見合ったリストラクチャリングを行うのではない。リストラクチャリングに関しては、チャンドラーの命題同様、戦略があって組織や管理が生まれる。

リストラクチャリングの手順は、脱成熟化の手法とも一致する。したがって企業経営を再構築するには、共通した過程を持つ。またリストラクチャリングも、事後的再構築が圧倒的に多いことになる。業績の確保している時点で、大きなリスクを伴うリストラクチャリングを実行することは困難なため、事前再構築は、リストラクチャリングの準備段階と考える方が適切である。

ホファーとシェンデル(1977)は、本来成熟期の事業は、競争基盤が確立しているため比較的安定的で、市場セグメントの数も多く、マーケティングや財務に⁷⁾関心を持った経営で業績は維持できるとする。つまり主要産業が成熟化しているとしても、リストラクチャリングの必要性は、それほど差し迫っているとは考えられないことになる。しかしそれは短期間のことであり、将来に備えて、新たな事業を加えるなどのリストラクチャリングが不可欠である。

リストラクチャリングの基本的な手順は、次のように考えられる。第一段階は、企業の現在の経営が、環境や予想される環境変化に適合できているかどうかを認識し、評価することである。戦略策定者の主観が大きく影響する。第二段階に入ると、緊急を要する対応策が優先され、一方では、新たな均衡を生み出すために、企業体質の見直し、パラダイムの検討、それに必要な学習などが行われ、リストラクチャリングの基盤づくりが進められる。第三段階になると、新たな企業再構築の戦略が策定され、企業内に敷延していく。戦略転換に対する抵抗は大きく、トップ層による新戦略の説得や、伝達制度、社員教育などによるフォロー体制が不可欠となる。この段階での体制づくりが、以降の業績などを規定する。新戦略が企業内でのコンセンサスを得、必要な経営資源が確保されて適切な配分が行われ、各種の「活性化運動」を通じて従業員や組織の盛り上がりを実現すれば、競争優位性を確保することも可能になり、成長段階に向かう。⁸⁾

具体的なリストラクチャリングの進め方としては、既存事業の将来性を評価して、本業のスリム化や既存事業の構成比率を見直し、新規事業分野へ経営資源の傾斜配分を実行し、選択した事業の競争力を強化することである。そのためには、コスト競争力を強化し、マーケティングによる市場変化への対応を機敏にし、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングによる、サービス性と敏捷性を高めること⁹⁾になる。

(4) リストラクチャリングとしての減量経営

本来、企業の経営活動の結果として生じる各種の余剰経営資源は、企業成長の源泉であるが、もし企業業績が低迷しており、成長事業の発見が困難な場合は、業容拡大よりも余剰資源を排除して使用資本利益率の回復を図り、縮小均衡による企業存続を目指す場合が多くなる。これが減量経営と呼ばれるものであり、拡大志向の経営から、経費の削減を求めた縮小志向の経営への転換を意味する。高度経済成長期の企業環境は恵まれており、企業内に各種の Slack が蓄積した。それが経済の低成長期に入り、企業環境が厳しくなると、企業内の余剰経営資源を保持するキャパシティが縮小し、余剰資源の潜在化していたマイナス効果が顕在化して、業績を一層悪化させた。

成熟産業がリストラクチャリングの初期の段階で実施する、経営戦略の一つのパターンが減量経営である。減量経営が基本的な事業再構築の手段として定着したのは、1970年代の石油ショックからであった。各企業は、労務面での雇用調整による人件費の圧縮と、財務面での資産圧縮ならびに有利子負債削減による金融費用の軽減を行った。¹⁰⁾

抜本的な企業戦略転換を実行するには、それを可能ならしめるパラダイムの転換が先行することが一般的であるが、減量経営ではパラダイムの変更は行わず、現在の体制下で企業体質を強化し、業績回復を目指す場合が多い。減量経営では、企業内部の余剰経営資源の調整と管理の強化に重点がおかれ、パラダイムの変化は副次的に起きる場合が多い。したがって、減量経営はリストラクチャリングの一部に過ぎず、経営戦略においても部分的な役割を担うに過ぎない。

減量経営には、基本的には企業内の経営資源の量と質を再検討して、余剰経営資源の中から排除・縮小することと、流動性・汎用性を高めて利用度を高めることの2つの方策がある。例えば、余剰資源の排除・縮小策は、希望退職の募集や新規採用の停止などによる、従業員数の減少を図ることである。それに対して余剰資源の流動化・汎用化は、従業員の配置転換や教育によって活動領域を広げたり、遊休資産を売却して流動性の高い現金に転換することを意味する(図表9-2)。

減量経営にも段階が存在し、緊急避難的な対策である経費節減、不採算事業の操業停止、賃金カット、資産売却による利益と必要資金の捻出から始まって、第二段階は、量的対応を重視した対策に移り、在庫圧縮、売上債権の回収促進、設

図表 9-2 減量経営の手段

項目	排除・縮小	汎用性・流動化
事業	不採算事業の縮小撤退	内製化・外注化の検討
	操業の一時停止	事業所の統廃合
人員	希望退職の募集	教育と配置転換
	新規採用の停止	臨時・パートの活用
	一時帰休制	間接部門の削減
	外部出向や派遣	年功序列制の見直し
資産	在庫圧縮	遊休資産の売却
	設備投資の抑制	売上債権の圧縮
	手元流動資金の圧縮	投融資の回収
経費	予算強化と経費節減	原単位向上策
	賃金カットと省力化	給与体系の変更
	借入削減と金利削減	
配当	配当金の削減	

（出所）実践経営学会監修『実践経営研究——チャート式実践経営』SBA出版、1990年、181頁、図表「減量経営の手段」。

は摩擦が大きすぎる弊害がある。したがって、いったん受け皿会社を設立し、そこに出向する人材を選別することで人員整理を実施するという、間接的強制調整方法を選択する企業が多い。製糸会社もこの方法を採用した。¹¹⁾

余剰経営資源を基盤としている減量経営には自ずから限界がある。石油ショック時には減量経営の一方で、エレクトロニクス化などの生産や製品の革新を進めたことによって、事業の再構築を行い、戦略転換を進めた。減量経営は、緊急避難的な戦略と位置づけられる場合が多く、抜本的な戦略は別に立案されることになる。

（5）リストラクチャリングの成功要因

企業のリストラクチャリングは、企業が描き出すビジョンにしたがって、必要事業を買収などによって確保し、ビジョンに合わない既存事業は売却や撤退して、事業間に相乗効果の高い事業構成に作り替えていくものである。企業が生存し続けていくには、基本的信念と進歩への意欲が一体となって、相互に力を与え、補完し、強化しあって達成されるものであり、常に基本的信念を実現するために進

歩を促す変化を追求することである。¹²⁾ リストラクチャリングを成功させるには、抵抗の多い実施過程を順調にクリアーしていくことであり、実行の原動力をどこに求めるかが重要である。

その根底には、各段階における現状認識問題がある。認識の第一段階は外部環境の的確な判断であり、市場が発信するノイズ的なシグナルに惑わされず、環境の本質をつかむことである。第二段階は、変化を認識すれば、何を守り、何を変えるべきかを検討し、場合によっては派生的な価値観の変化を含む既存の知識の棄却、再学習を行うことである。第三段階は、新たな事業やシステムを育てるには、巨額の資本投資と時間を要することを認識することであり、過去の経験にとらわれない意思決定を行う。企業の構成員全体の認識を共通のものにする手段として、CI（Corporate Identity）が使われることがある。¹³⁾

リストラクチャリングの基本は、事業の選択と経営資源の組み替えにある。具体的には企業が存続、成長していくには、基本的信念に基づく既存の事業を土台としながら、有望な新規事業を加え、不要になった事業を切り離していくことである。そのためには、企業が培ってきたコア・コンピタンスを活用し、企業内の経営資源を再配分しながら、必要な経営資源を内部で調達するか、外部から導入するかを選択することである。その行動が成功裏に実行できるかどうかは、事業と経営資源の両側面での成功要因を分析することである。

製糸企業は、繊維産業の範疇内に留まっており、合繊会社も同様であった。創業事業の影響は大きく、その発祥の事業である生糸や人絹から撤退しても、繊維産業や化学産業の範囲内に留まっているのは、やはり企業のリストラクチャリングの範囲が、基本的信念を重視していることの現れであり、また企業体質や業界体質の影響下にあることを意味するものである。¹⁴⁾

リストラクチャリングのための事業の選択は、経営戦略の事業領域の戦略と一致する。技術開発によって新製品を開発し、マーケティング力の強化によって新市場を開拓し、多角化を実施していくなどの総合力によって、有望事業を選択する。事業選択は時代の風潮などに惑わされず、自社の基本的信念と能力や体質にあったものを見いだし、周到な計画と積極果敢な実現努力が不可欠である。また事業実施のタイミングも重要であり、市場需要を見た的確な判断が必要になる。製造業は、一般的に生産技術重視の傾向があるが、今後はマーケティングも重視しなければならない。

リストラクチャリングを成功させるためには、必要経営資源の獲得が質量ともに重要になる。経営資源の獲得に関しては、まず企業内の既存経営資源の洗い直しと、体系的な再評価が実施される。その結果、自社のユニークな能力を組み合わせると何ができるかが明確になり、その上で、新たな戦略を実施するために必要な経営資源の明細と獲得手段が明確になる。¹⁵⁾必要経営資源の獲得方法として、外部経営資源を利用することが不可欠となる。

アメリカでは、即効的に経営資源や事業を獲得し、早期にリストラクチャリングをなし遂げる手段として M & A が一般的であり、企業内の各事業そのものを分離、売買することで、企業の再構築を行っている。企業の経営体質改善を自社の内部で時間をかけて実施するには環境の変化が激しすぎるため、短期間で実現する方法としての M & A が有効であると考えている。¹⁶⁾

日本においては企業を単にビジネスの手段として考えるのではなく、生活共同体としての認識が強いため、リストラクチャリングにおいても、欧米ほど事業部門の取捨改編には積極的でなく、むしろ買収や合併は、道徳的に「悪」ととられる場合さえある。現在の事業の再整理をしたり、余剰資源の合理化を行うことにさえも否定的な態度をとる場合が多い。その点では、日本のリストラクチャリングは活性化や再編成の意味合いが強く、欧米流の徹底した再構築とは異なったものとなっている。日本型経営では、内部で経営資源を育成するために、社内ベンチャーや分社経営が採用される。¹⁷⁾このような組織を活用することによって、企業内に既存の企業体質に同化されない異質なものを育てていこうとする。

それでも、日本型のリストラクチャリングでは、抜本的な変革はかなり難しいといえるし、リスクも高い。その対策として大企業では人材の確保に積極的で、従来のように企業内部で人材を育成するのでは固定分野に限定されてしまう。したがって大企業では、優秀な人材を外部からスカウトする行動が多く見られるようになってきた。外部からの人材導入は、必要不可欠な経営資源を確保する側面だけでなく、組織体質の変革のためにも必要となってきた。¹⁸⁾その理由として、新しい発想や事業には新たな価値観や新鮮なものの見方が要求されるが、組織内のリーダーや構成員は、過去からの連続性に支配され、既存の考え方に拘束される傾向が強いからである。したがって、リストラクチャリングを成功裡に実施するためには、外部からの知識や人材を積極的に導入することが必要になり、外部の経営資源の利用の仕方¹⁹⁾で、成果も大きく影響されるといえる。

リストラクチャリングは必ずしも成功するとは限らず、大きなリスクがつきまとうものであり、そのリスク負担を考慮しておくことが、成功のためには必要である。常に攻守のバランスを考慮し、最初はリスク負担の小さなものから着手し、成功の積み重ねの中から高次元の再構築へと段階を経ていく、堅実策も準備しておく必要がある。インクリメンタルな変革は、日本型経営の得意とするところであり、成果も大きい。

2 事業評価と成熟・衰退産業からの撤退

リストラクチャリングが、企業や事業の構造を転換させることであるならば、既存の事業を改良し、縮小や撤退を行い、新たな事業を加えなければならない。その基礎として、企業や事業を適正に評価することから出発する必要がある。特に成熟産業では、成熟化段階にあるメイン事業の評価をもとに、以後の対応策を検討することが重要な課題となる。

多くの企業は長い歴史の中で、多くの事業を取捨選択し続けてきた。必要に応じて、事業の選択を適切に行ってきた企業のみが生き残り、成長してきたともいえる。企業内で、新たな事業に進出することは、環境に適応した核となる企業能力や経営資源の確保がある程度の見通しがあれば、比較的容易である。しかし、既存の事業を縮小したり撤退することには、多くの抵抗がある。それが、かえって企業のリストラクチャリングを遅らせることになり、企業業績にも大きな問題点を投げかける。

リストラクチャリングを実施する場合、事業の追加や多角化は一般的な事業戦略にしたがうが、事業の縮小・撤退戦略は、戦略の一分野として別途に考えなければならない。特に、縮小や撤退の対象となる事業に携わっている人々に、その戦略の正当性を説得することが、リストラクチャリングの成功につながる。

(1) 事業の評価

企業の評価方法も、時代とともに変遷してきた。比較的小規模で単一の事業を実施していた時代では、その産業や業界の事情に詳しく、必要な技術力を持っていれば、企業環境の変化は比較的穏やかであったため、かなり精度の高い評価が可能であった。特定の事業の評価と企業の評価が一致し、特に優れた能力がなく

でも、経営者の判断で十分な対応ができた。

しかし、通信と輸送手段の発達による国内市場の拡大は、企業規模の拡大を招き、単独の事業を実施している企業においても、事業を専門的に管理運営する専門経営者の出現と、機能別に現業部門の事業活動を管理・統制する集権的機能別組織の発生を招き、巨額の必要資本を株式によって外部から調達することになった。そのために、投資家は企業を評価する方法を工夫し、「経営分析」の手法が開発され始めた。それを内部的に活用するようになったのが、事業評価の最初であったと考えられる。

アメリカにおいては、外部の経営分析が先行し、1895年にニューヨーク州銀行協会が企業の信用度を調査するために、融資申込者から所定の書式による資産・負債報告書の提出を要求したのに始まる。その後、経営分析は投資家が投資目的のため企業の状態を判断するのに利用されるようになり、趨勢分析や標準比率分析が行われるようになった。²⁰⁾

一方、内部の経営分析は、豊富な資料と情報が得られることから、利益計画や予算統制、原価管理、資金運用分析など事業評価の方法が精緻化していった。そこに経営工学や経営計画などの要素が加えられ、大きく発展した。さらに会計的な定量分析だけでなく、定性的な分析も考案され、社会性を踏まえた経営分析手法が考えだされた。そこでは、個別事業に関しての収益性、成長性、安定性などが分析され、この事業評価方法は現在も主力をなしている。事業評価は、現時点および過去の実績に基づいて、将来を予想するものであり、会計的な数値が用いられる。その場合、過去からのトレンドがそのまま将来の傾向へとつながらない場合が多く、会計的な量的分析だけでは誤差が大きくなる。過去に事例のある問題に関しては評価も容易であるが、まったく新しい事態に関しては無力である。まだ事業評価の有効な方法は発見できていないといえる。

1920年代の多角化は、市場や技術の異なる製品に関して、機能別権限を大幅に委譲した、自律性の高い事業部制を生み出し、環境の変化に対応しやすくした。しかも、多くの事業を均一的に評価する有効な手段を必要とし、ROI (Return on Investment: 投資利益率) が採用された。ROI は、売上高利益率と資本回転率を掛け合わせたものであり、売上高利益率の高い事業は資本回転率が悪いが、逆に売上高利益率の低い事業は、資本の回転率が高いという一般原則を活用したものである。²¹⁾ ROI の活用は、多角化した事業のすべてを把握できなくなった経営者に

は、事業の特殊事情を無視して評価できる利点があった。また経済環境が良好な時には、資源の配分方法として有効であった。しかし事業が成熟段階に入ると、ROI は成長性の高い新規事業の評価に無力であった。

1970年代の後半に入ると、ROI に対する反省から、ボストン・コンサルティング・グループは、多様化しすぎた製品系列を整理するために、事業評価と資源配分に関しての PPM (Product Portfolio Management) を開発した。PPM は、将来的な成長産業に投資することが企業の将来的利益に貢献することを理論づけ、事業評価に貢献した。PPM も、成熟産業が再成長できることを無視し、経験曲線に頼りすぎて、コスト以外の競争要因への関心を怠ったため、成熟産業の衰退を早めた。

コスト以外の側面を重視して、事業評価の問題を考えたのがポーターであった。²²⁾ 彼は、「競争の戦略」を確立し、多角化した企業の各事業間の技術やノウハウが、相互に関連しあって相乗効果を出すことを説明した。

新規事業の評価には、KFS (Key Factor for Success: 成功の鍵要因) が有効である。KFS は、事業を成功させるには必ずその中心となる要素が存在し、経営資源が不足しがちの現在では、その成功の鍵要因に集中的に投資することが重要な戦略となる。²³⁾ KFS は、(1)事業の特性で重要要因は何か、(2)事業の流れごとに重要要因は何か、(3)ライフサイクルではどの段階にあるか、(4)付加価値アップやコストダウンの重要要因は何か、(5)顧客の購買要因は何か、(6)他社との差別化で成功した要因は何か、などによって発見していくことになる。²⁴⁾

KFS はコア・コンピタンスと言い換えることができるほど似た部分が多い。ただし、コア・コンピタンスは既存の事業分野を越えた企業の総合力で、KFS よりも概念が広いといえる。未来の市場機会は、既存の事業部体制では当てはまらず、全社レベルの任務であり、複数の事業部の保有する経営資源の組み合わせから新たに生まれるものであって、長期間と巨額の投資を必要とするものである。²⁵⁾ それを可能にするものが、KFS の蓄積と、その組み合わせの中から企業能力を引き出したコア・コンピタンスとなる。

さらに KFS と、原材料確保から生産、販売までの製品の流れや、製品のライフサイクルと組み合わせたり、市場の広がりごとに KFS を考えたりすることも重要になる。重要な KFS を保有しているほど事業としては有利であり、高い評価となる。ただし新規事業の評価は、学習が行われる機会が少ないだけにその評

価は難しくなり、企業の基本的信念や評定者の主観が大きく影響する。最終的な判断は、経営者の洞察力や先見性に委ねられるところが多い。

結論的にいえば、事業の評価は収益性と成長性の2つの要素によって決まり、収益性は競争のポジションと企業の能力に密接に関連し、成長性は製品や市場の発展性と魅力度に関連していると考えられる。事業が経時的に発展するにしたがって、その事業はさまざまな機会と脅威に直面する。それ故に経営計画は、製品や市場の発展段階別に関連する機会と脅威に対応したものであるべきである。基本的な競争ポジションの変化は、業界内部の基本的な競争特性が最も変化しやすい開発期、競争・淘汰期、衰退期において発生するものである。したがって、戦略の大きな転換もその3期において行われるべきであり、その時点での戦略選択が企業業績に大きく影響を及ぼすことになる。競争のポジションの評価としては、現在のマーケット・シェアが一般的であるが、企業にとって、より長期的な成長性と利益の潜在力を、さらによく評価できる手段の開発が望まれる。現在の評価方法を使って分析する限り、製糸の存在理由は見つからず撤退が続いた。

競争ポジションの評価は市場シェアだけでなく、製品の機能または品質、付帯的・補助的なサービス、価格、流通経路などを、組織特性や競争上の「強み」「弱み」からの評価が必要である。さらに、企業のコア・コンピタンスまたはケイパビリティを発見することである。総合的に事業を評価することによって、経営戦略として有効な事業の選択が、容易にできるメリットを生むことになる。

(2) 事業の選択

事業の選択は、事業の評価と表裏一体をなすものであり、製品または市場の選択や事業活動の領域など、さまざまな用語で表現されているように、あらゆる経営戦略論の中での最も重要な課題である。企業がどのような事業活動を行うかを決定することは、企業の現在および将来を規定するものであり、経営戦略にとって不可欠の要素である。

事業活動は、多様性と深度の2側面からの検討が必要である。事業活動の多様性とは、「製品」ならびに「市場」という2つの次元に関して、事業活動がどの程度の広がりを持つかを指すものであり、事業活動の深度は、一つの製品に関して原料から加工、製品、最終流通段階までのどの段階を自社の事業とするかに関する事項である。事業における製品は、財やサービスの技術的特性による「顧客

ニーズを満たす手段の本質」であり、市場は、顧客層またはターゲット・グループの違いを示す、「顧客ニーズの本質」の次元である。

事業を選択するには、事業評価に基づいた優先順位の決定と、対応策の決定が必要になる。つまり、高い評価を得ている事業や企業の将来的ポジションから考えて、優先順位が高く重要な事業と、現在での問題点が多く、将来的にも見込みのない事業からの撤退との間で、多くのレベルの戦略が設定され、それぞれの対応策が決定されることになる。

事業の優先順位を決定するには、市場の成長性や収益性だけでなく、競争での生き残りの可能性や、他事業との相乗効果なども考慮する必要がある。シナジーを重視した多角化戦略は、市場関連型と技術関連型の2軸で考えられ、質的多様性に関するものである。量的・質的な多様性を抑制する戦略は、既存の経営資源の有効利用につながって高い収益性をあげ、多様性を増大させる戦略は、新しい製品や市場への進出を容易にし、高い成長性を達成し、リスク分散にも役立つ。事業選択の最重要目的は、将来的にも対応できる製品構成を作り出すことである。

これらの事業選択を最終的に決定するのは、経営資源ということになる。いかに有望な事業であり、自社にとって必要不可欠な事業であっても、その事業を実施するのに必要な資源が調達できるかどうかによる。必要経営資源は、外部からの調達も可能であるが、競争他社との差別化が可能となるような資源は、自社内で時間をかけて蓄積していかなければならないことになる。コア・コンピタンスは、企業が意図的に蓄積し、形成された他社との差別化を可能ならしめる経営資源の束ということができる。また資源の調達は、蓄積された経営資源の転用可能性、交渉力などからも影響を受ける。これらの経営資源の使用法としては、逐次的な追加投資によって強化するよりも、ある一定の能力までの初期投資を集中して地位を獲得し、それを持続する追加投資を行うことが有利である。この場合の一定の能力とは、それぞれの事業によって異なるが、KFSもその一つの要素である。最近の企業経営においては、各事業ごとにプロフィット・センターを設け、資源の裁量権を持ち、独立性と自律性を与えている場合が多い。

(3) 衰退化企業におけるリストラクチャリング

成熟段階も後期に入り、衰退傾向が見られるようになった企業における経営戦略は、将来的な不確実性に対応するためよりも、現状の環境対応に主眼がおかれ、

不確実性についての注意度は低くなりがちである。企業戦略は大幅な変更を行わず、下位の事業戦略や機能別戦略に重点をおく傾向が強くなる。また成熟・衰退化企業であるための制約条件の多さから、企業戦略の根本的な変更を行えないという事情も加わる。つまり、資本回転率の効率化による競争力を強化するために、資産圧縮やコストダウンの強化、人件費削減などを推進することで対応が始まる。衰退化企業における一般的な戦略はリストラクチャリングと同一視されることになる。しかし衰退化産業の経営戦略は、余剰資源の調整だけでなく、製品や市場の再選択や再成長策の模索を行い、それに伴う経営資源の蓄積と再配分を検討し、選択した産業分野での、他社との競争に勝つ方策を考えるべきである。その点では、成熟・衰退化企業の戦略は、企業が危機的状態に陥った事業を立て直す、「経営再建戦略」と類似している場合が多い。³³⁾

企業は生き残りを賭けてリストラクチャリングを行うが、そのための具体策は、まず第一段階として企業全体の将来構想を立て、第二段階では、それに伴って企業の有する現在の各事業をそれぞれの現在および将来についての評価を行い、各事業の将来的ポジションを決定し、製品または市場のミックスを決定する。さらに次の段階は、現在の経営資源でその企業の全事業が、全社的目的を達成できるかどうかを判定した上で、さらにその判定により生じた経営資源の過不足を、どう処理するかを検討する。そして最終段階では、もし既存の事業に対する経営資源の配分では、企業目標を達成できないとなるならば、第一段階から再検討し、新分野への進出、既存分野の縮小・撤退を決定していかなければならない。

また一つの製品は、研究開発から始まり、資材の調達、生産、流通、サービスなどを経て最終消費者にわたる。この流れを一つの製品または市場とひとまとめにしているが、現実には各段階は分担されている場合が多く、個々の企業にとっては、どの業務分野を担当するかを選択することも重要になる。分担する業務に関しては、内製化か外注化か、垂直統合か専門化か、系列下を進めるか、などが判定される。

衰退化企業が選択した事業において、競争他社に勝つ戦略が重要となる。競争の戦略としては、(1)競争の優位性を高める戦略、(2)競争相手が対抗しにくい戦略、(3)競争相手を実際の敵にしない戦略、をとることが考えられる。特に衰退段階に入った企業では制約条件が多くなるため、選択する戦略も制限されることになる。

事業活動を決定するのも、競争の優位性を規定するのも、最終的にはその企業

の基本的信念と核能力、経営資源である。経営資源の蓄積と配分戦略は、製品または市場のミックスの選択のように、外部環境と直接かかわるのみならず、内部要因を通じて間接的にも外部環境とかかわるところに特徴がある。企業が外部環境に、効果的で持続的な適応を可能ならしめるには、まず企業の内部条件が適合性を持っていなければならないからである。特に衰退化企業の経営戦略で、経営資源の蓄積と配分戦略を重視する理由としては、次のようなものをあげることができる。³⁴⁾

- (1) 衰退化事業の破綻は、収益の悪化よりもキャッシュ・フローの減少となって現れ、資金問題が中心となる。
- (2) 事業の成長期に蓄積した経営資源の組織スラックが、緩衝材となって、戦略の不適合が表面に現れにくくなり、戦略転換を遅らせる。しかし一方では、組織スラックをうまく使って、最悪の事態への猶予期間を獲得できることになり、この間にリストラクチャリングが実施できる。
- (3) 衰退化事業の経営戦略には、製品または市場や経営資源の切り捨てが避けられない場合が多いが、その中には、旧来の企業体質や学習効果などの情報の経営資源の破棄をも含めなければならない。
- (4) 環境適応や競争の優位性を保つための戦略も、それに適合した経営資源やコア・コンピタンスがなければ、実現も成功もない。
- (5) 衰退産業や経営再建段階の事業では、経営資源の浪費が行われ、それに企業が耐えられる限度によって、企業の存続が決まる。
- (6) 経営資源の蓄積と配分戦略では、資源の調達・蓄積よりも、配分に重点がおかれる。

企業の戦略が環境に影響を与えるようになるのは、かなりのタイムラグが生じると考えなければならない。それに対して、内部条件を環境に適合させることは、外部環境を変えるよりは容易で、またその効果の発現も早い。したがって経営能力に余裕のなくなった衰退化産業では、内部条件の適合化、つまり経営資源の蓄積と配分戦略を、中心としたものとならざるを得なくなる。そこでは現有の経営資源に見合った戦略を展開し、その間に、次の発展段階を模索した資源の蓄積を実施する、経営資源の配分戦略がとられることになる。経営資源の配分戦略では、戦略に合わせた資源調達と資源の組み合わせ方によって生じる戦略がある。³⁵⁾

(4) 衰退産業の戦略展開サイクル

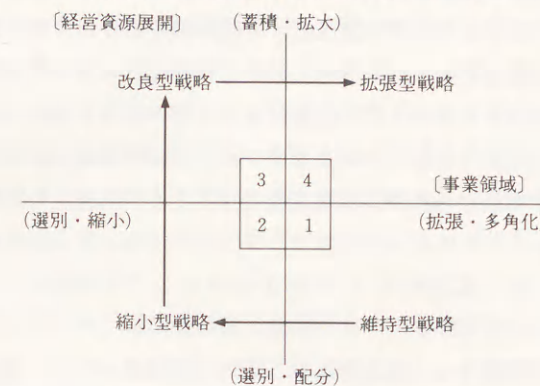
マイルズとスノー(1978)は、組織が継続的に適応していく過程を適応サイクルと呼び、戦略選択アプローチから、安定した防衛型、分析型、探索型の組織体制と、不安定で低業績の受身型組織体制の4つの組織適応タイプをあげている³⁶⁾。そして戦略選択アプローチは、多方面からの影響と制約を受け、組織の適応は複雑で動態的な過程ではあるが、領域の選択、技術の選択、管理的諸問題を同時に解決することを必要とする、調整のサイクルとして概念化している。さらに適応は、領域、技術、管理という3局面を逐次的に移行して行われるが、このサイクルはこれらのどこからでも始まり得るし、現在行われている適応決定はしだいに固められて、将来の機構の諸側面となっていくとしている³⁷⁾。

マイルズとスノーは衰退企業の経営戦略の推移も、同様のサイクルをとるものと考えていた。しかし衰退産業の経営戦略の展開基本軸は、外部環境への適応化と内部条件への適正化、つまり、製品または市場の選択と、経営資源のミックスによって決まるものとする。したがって、バイドン・フラーやストップフォード(1994)が主張するクレセンド・モデルを採用する方が説明しやすいと考えられる³⁸⁾。

衰退化企業における事業は、事業領域の選択軸と経営資源の軸とから、次のような4つの戦略パターンが想定される。事業領域の選択パターンとしては、市場に新たな製品を投入して「拡大・多角化」するか、既存の製品の中から撤退するものなどを決定する「選別縮小」の2つの選択を行う。また事業は、経営資源の結晶したものであるということができる。経営資源の戦略パターンとしては、必要な経営資源をどのように調達し「蓄積・拡大」するかと、現在存在する経営資源をどのように組み合わせて、最も効果的な戦略を構築するかの「選別・配分」の側面とがある(図表9-3)。

衰退化企業の出発点は、維持型戦略となろう。今まで順調に成長発展してきた産業が、成熟段階を迎え、さらに衰退段階に入ると、最終的な事業選択を迫られる。維持型戦略は、需要の拡大志向は維持するが、そのための経営資源は既存のものの配分変更により達成しようとし、新たな資源の蓄積には深い関心を持たない。市場機会の拡張と既存資源のシナジーが有効に働いている場合は、業績も伸びるが、環境適合には脆弱性を持つ戦略の型である。製糸会社が生糸事業において採用した戦略であったが、戦略の不適合を起し、最終的には生糸事業から撤

図表 9-3 衰退産業の戦略展開のパターン



退していかざるを得なくなった。

縮小型戦略は、事業の選択は多方面の検討から選別され、絞り込まれ、最適な少数の事業分野となる。縮小均衡に目的がおかれ、経営資源も効率を重視した配分がとられる。そこでの最大の関心事は、残存の事業の効率を向上させることにある。

改良型戦略は、縮小型戦略では一時的な均衡は保てても、企業の目指す成長を期待できないため、事業に関しての選別は縮小したままであっても、新たな市場機会を模索するためや、競争の優位性を拡充するための資源蓄積やコア・コンピタンス形成を志向し始める状態を指す。既存の事業領域では、公式化した機構と過程の下で効率化を志向し、他方で新しいアイデアを求めて、競争企業を研究し、最も見込みのありそうなアイデアだと判断するならば、素早く採用していくことになる。製糸業では、絹靴下への進出であり、繊維二次製品への多角化であった。

拡張型戦略は事業を多角化し、そのための資源確保と蓄積を積極的に進めていき、もとの成長段階にリストラクチャリングしていくことになる。しかし効率面では、最高の状態ではなく、経営資源の蓄積や事業の拡大に積極的なあまり、経営資源間のアンバランスも生じる。製糸業では、高度成長期の多角化の状態を指した。

これまでの分析から、われわれは、成熟・衰退化企業では、環境適応のための戦略として、まず縮小型戦略により基礎固めを実施し、その上で将来志向を考え

た改良型戦略に進むことが最良であるとする。減量経営から経営資源の蓄積戦略を経てリストラクチャリングを達成し、それをタイムリーに繰り返すことのできる企業が、永続性と発展性を持っていると結論づけられる。勿論、衰退状態を経ずに成長を続けられるならば、企業にとってはベストかも知れない。しかし企業が成長発展していくには、一時的なアンバランスの発生によって、新たな均衡を形成していく革新や活動が、産業発展のダイナミズムを生むことになる。

3 事後的リストラクチャリングの事例

企業が実施しているリストラクチャリングの事例は数多いが、製糸企業のように、その企業の発祥の事業であり、その企業の基盤を形成した事業から、大多数の企業が撤退した事例は極めて希である。製糸業と対比できるようなリストラクチャリングの事例は、同じ繊維産業であるレーヨン業ぐらいである。

ここでは、創業の事業であるレーヨンから撤退した三菱レイヨン株式会社（以下三菱レイヨンと略す）を、事後的リストラクチャリングの一つの事例として取り上げる。事例分析の対比を通じて、製糸企業のリストラクチャリングの思考と、リストラクチャリングの本質を検討していく。

（1）三菱レイヨンの創業目的と発展経過

三菱レイヨンは、世界的な人造繊維工業の発展に着目した河崎助太郎社長によって、1932年に設立された新興毛織株式会社の今津工場内に設置された人絹の試験工場が、出発点となった。ステープル・ファイバーの研究を重ねた結果、製品化に目途の立った翌33年に資本金1000万円の新興人絹株式会社を設立した。1934年に広島県大竹にスフ工場の建設に着手して日産15トンのスフ綿生産を行い、1935年には岐阜に紡機3万錘の紡績工場を建設して、スフの取引が開始され、スペインに初めて輸出した。スフ製品の市況好調を背景として、1937年には日産40トンの大竹第二工場を建設し、1938年に岐阜紡績工場ですらに3万錘の増設を行った³⁹⁾。

三菱財閥の本社である三菱社は、1937年中頃、三菱商事大阪支店長を通じて、新興人絹に対して三菱傘下に入る意思の有無を打診した。当時の三菱は、海運、金融、商事、重化学工業などの各部門においては傘下の企業群を持っていたが、

繊維産業には見るべき会社が多かった。当時の三菱社社長岩崎小弥太は、三菱傘下に繊維会社、中でも将来の繊維産業を担う化学繊維会社を加え、それを育てたいという抱負を持っていた。当時の新興人絹側では、大阪で商社を経営する出資資本家や役員の刷新を目論んでいた。両者の意思が一致したことにより、新興産業の保有株3万株（発行株式数の15%）を日本化成工業株式会社が買収することで決まり、三菱傘下の企業となった⁴¹⁾。しかし、1939年以降は戦時体制が強化され、1942年に日本化成工業に合併され、さらに1944年には旭硝子を合併して三菱化成工業となった。

戦後、大竹工場でスフ綿製造設備の整備を進め、合成樹脂部門では有機ガラスの民需向けのエステル、板状品、成型品などを生産し、紡績設備も愛知県幸田で復元した。過度経済力集中排除法の施行に伴い、三菱化成工業はもとの日本化成工業、旭硝子、新興人絹に三分割復元する案を立てた。過度経済力集中排除法の指定は取り消されたが、3社分離は実施され、1950年に資本金1億2000万円の新光レイヨン株式会社として再発足した。生産能力は、スフ綿が日産45トン、スフ糸が5万7000錘であった。朝鮮戦争の特需に合わせて設備の拡充を行い、戦災を被った岐阜工場も紡績を再開した。1952年に、社名が三菱レイヨンに改称された。

技術革新と消費動向の変化を背景として、日本の繊維業界は天然繊維からレーヨンに、レーヨンから合成繊維へと転換を遂げた。1950年代後半に入ると、レーヨンは完全に停滞化して、合成繊維時代に突入した。これまで短繊維に特化していた同社も、新しい長繊維への進出を図り、アメリカから技術導入してアセテート分野に参入した。さらに1957年に、新しい合成繊維としてアクリル繊維への進出を企画して、アメリカ企業と技術導入契約を結び、合併で新光アクリル繊維（1958年に三菱ボンネルに改称し、1968年に三菱レイヨンと合併）を設立した。ボンネルの工業化にあたって、大竹工場の隣接地に日産10トンの工場と、幸田工場内に合繊紡機1万錘を設置した。その後も同社は、三菱油化と共同で、イタリアから技術導入してポリプロピレン繊維（商標三菱パイレン）を1962年から生産を始めた。新繊維への進出に対応して、1960年には紡績、編織、染色加工などの最終製品に至る各工程技術の確立と、顧客への技術サービスを目的とした繊維サービスセンターを設置し、研究所機能を強化した。他方、同社の樹脂部門の多角化のために、アメリカからコーティングレジジンやデュラクロンなどの技術導入を行った⁴²⁾。自社技術の開発と技術導入を強力に実施し、第1回目のリストラクチャリングを

強行した時期であった。

また三菱レイヨンは、原料化学分野への進出を目指して、1965年に日東化学工業、日本ユニカーへの経営参加を行い、アクリル繊維や樹脂の原料からの一貫生産体制を確立し、かねてからポリエステル繊維の企業化を検討していたが、1968年にオランダから技術導入を行い、新光エステル（1973年に三菱レイヨンに合併）⁴³⁾を設立して、豊橋に日産10トンのフィラメント生産工場を設立した。ナイロン以外のエステル、アクリルの二大合成繊維を機軸として、合成樹脂や繊維二次製品分野へと多角化を進めた。

(2) 三菱レイヨンのレーヨンからの撤退

合繊時代は、ナイロン、ポリエステルを企業化したメーカ群が先行し、アクリルを企業化したメーカ群は後発として、その繊維の性質や過当競争のために、当初から苦戦を強いられてきた。また石油化学部門に依存する原料コストが極めて高いことから、合理化の余地は乏しく、原料改善、化学反応、紡糸技術のいずれも技術的停滞が進み、技術面での差別化も困難になりだした。さらに、輸入廉価商品との競争も激化してきた。

そのような状況下で合繊メーカは、1973年の石油ショックによって、需要の減退と原料価格の暴騰という危機的な状況を迎えた。化合繊メーカ6社は、1975年に、帝人1社を除いて赤字に転落する状態であったが、翌1976年以降も赤字を計上したのは三菱レイヨンと倉敷レイヨン（現クラレ）の2社であった。もともと三菱レイヨンの財務体質は、化合繊6社の中で、借入金過多、低労働生産性、低収益性という状態であった。その原因は次の5項目があげられよう。⁴⁴⁾

- (1) レーヨン・スフおよびポリプロピレン繊維部門は、大幅な損失であった。この2部門で、経常損失額の約60%を占めていたとされる。レーヨンの稼働率は1974年度39%、1975年度23%であった。
- (2) 労働生産性の低さは、従業員の過剰によるものであり、従業員の削減が困難なことから、不採算部門からの撤退もできずに温存する結果となった。
- (3) 1975年時点で長短借入金は1105億円にのぼり、手形割引を含めた借入金比率が高く、金利負担は年間150億円にのぼっていた。
- (4) 三菱アセテート、日東化学、菱和化成など、約30社の子会社のほとんどが損失を計上しており、その負担が収益を圧迫していた。

- (5) 三菱レイヨンにおける社内の沈滞ムードが強く、ぬるま湯的な体質と業績悪化により、社員の士気は一層低下しがちであった。

経営再建の行動は、1973年に社長に就任した三菱銀行出身の金沢脩三社長によって行われた。彼は、業績悪化を単に減量経営によって対応するのではなく、三菱レイヨンの企業体質を根本的に改善しようとした。経営再建計画は、「ニューMR運動」と呼ばれ、次のような内容と経過であった。⁴⁵⁾

- (1) 基本方針は、主力事業をプラスチック部門におき、不採算部門から撤退する。また保有資産の多くを売却して借入金を返済し、財務体質を強化する。その結果生じる余剰人員は削減し、従業員数を半数以下の約3500人程度にする。
- (2) 1975年に実施された経営再建計画は、役員的大幅交替と数の減少、管理職の賃上げおよび定期昇給の停止、エンジニアリング部門を分離独立（三菱エンジニアリング：移籍従業員700名）、合繊紡績部門を分離独立（ダイア・テキスタイル：移籍従業員1500名）、子会社の昭和染工を閉鎖して跡地の売却、などを行った。
- (3) 1976年度に入ると、主力部門であるアクリル、ポリエステル、樹脂の各部門を強化するために、償却の範囲内ではあるが合理化設備の投資を進め、ポリエステル・スフ製造部門（ソルーナ）と富山工場樹脂部門（菱美プラスチック）の分離独立、大竹工場のレーヨン・スフとメタアクリル樹脂からの撤退、豊橋工場のポリプロピレン・スフと合成紙の撤退、1200名の希望退職者募集、資産処分による借入金返済と金利負担軽減、部門の統廃合と事業部制採用による組織の簡素化を実施した。計画の完全実施は1978年度までずれ込んだが、その結果、人件費削減や資金負担の軽減など、約28億円の損失軽減が図られると予想された。
- (4) 1977年度および1978年度は、基本的に1976年度計画の推進期間であり、岐阜工場の閉鎖と跡地売却、本社ビルの売却、赤字関連会社の整理、海外事務所の閉鎖、ビスコース・スフからの撤退、東洋紡績と共同出資でアクリル繊維共販会社であるダイヤ・ファイバーズの設立などを実施した。
- (5) 1979年度は、経常利益の確保を達成し、経営再建を達成したことから、1980年度以降の拡大と再成長のための、中期3カ年計画を立案した。中期計画の骨子は、樹脂を中核とした非繊維部門の拡充と、繊維部門を量から高付

加価値化、差別化商品の開発に転換し、関係会社を選別して整理、統合、育成のランクづけを行い、借入金をさらに返済することになった。学卒者の定期採用試験を復活し、エネルギー対策を強化して、菱和化成を合併し、食品事業から撤退、日本ユニカーの株式の売却など、復配体制を整えた。

(3) 事後的リストラクチャリングの特徴

三菱レイヨンの石油ショック以降に行われた、第二期リストラクチャリングは、経営再建計画としての事業再構築であった。三菱系の合繊企業という名門企業で、社歴も古い老舗企業であっても、経営のあり方や戦略の選択によっては、存続さえも危ぶまれる危機に陥ったのであった。そしてその再建には、長期の時間と資産の浪費、多くの犠牲を要するのであった。これは、製糸企業が辿った道程でもあった。

三菱レイヨンは、それまでの蓄積によって多くの含み資産を保有しており、それを処分することで、経営再建に必要な経営資源を生み出し、人員整理によるエネルギーの消耗も激しかった。また、銀行出身の金沢社長のリーダーシップと、従業員の全面的協力、金融機関などグループの全面的支援、取引先の理解などが得られたことによって、経営再建を実現した。さらに、中途半端な妥協を行わず、徹底的に将来構想に向かって邁進したことが成功の要因であり、減量経営だけでなく、樹脂部門などの将来的な戦略事業に集中的な投資を行った。リストラクチャリングの結果、事業の再構築が行われただけでなく、従業員に自ら企業を発展させなければならないという自覚が生じた。⁴⁶⁾ リストラクチャリングには、企業風土の変革も必要なことを示していた。

4 事前のリストラクチャリングの事例

成熟産業であり成長力は低いが、巨大市場を独占しながらなお事前のリストラクチャリングを遂行している事例として、大阪ガス株式会社（以下大阪ガスと略す）を取り上げる。衰退産業や市場競争に敗れた企業の、事後的なリストラクチャリングとの対比によって、事前のリストラクチャリングの特性が明らかになる。

(1) 大阪ガスの成立と成熟化

大阪ガスは、近畿地方に都市ガスを供給するわが国第2位のガス会社である。大阪ガスは1897年に設立されたが、日清戦争後の不況下にあり、一時は存続も危ぶまれた。アメリカ資本を導入することによって、8年後の1905年に工場を建設し、ようやくガスの供給を開始した。当時のガス需要は灯用が中心であり、ガス灯時代を形成していたし、動力用需要も順調であった。しかし、大正時代には水力発電が発達し、電力の供給が伸び、またタングステン電球の出現によって、灯用および動力用のガス需要は急速に落ち、さらに第一次大戦による原料炭、資材、人件費の高騰もあって、ガス事業は最初の大きな危機に直面した。しかし他の燃料の高騰に助けられて、ガスの燃料需要は増大していった。⁴⁷⁾

1925年には、アメリカ資本は国内資本に肩代わりされ、工場の増設が求められるまでに、需要は順調に拡大していった。⁴⁸⁾ しかし戦時体制に入ると、経済統制下におかれ、ガス供給も制限されるようになった。空襲によって、顧客数は大幅に減少していった。また国家的統制によって、1945年4月に阪神工業地帯に接する神戸、浪速、山陽、尼崎、堺、播磨の6ガス会社を、続いて同年10月に京都、奈良、泉州、和歌山、海南、長浜、彦根、但馬の8ガス会社を吸収合併して、現在と同じ供給エリアを持つガス会社が新発足した。⁴⁹⁾

終戦直後のガス供給量は、戦前ピーク時の5分の1以下に激減し、爆撃による導管損傷で、供給の半分が途中で漏れる状態であった。ガス漏洩調査、導管整備によって供給範囲は増大し、1952年には戦前ピーク時を越えるまでに回復した。この時期、大阪ガスはガスの集中生産と遠距離輸送体制を確立し、製造供給の合理化を図るために、第一京阪連絡線と第一阪神連絡線を相次いで完成し、京阪神間を一体化することに成功した。戦後復興後の最初のリストラクチャリングであった。⁵⁰⁾

1950年代後半に入ると各地で大規模団地が建設され、衛星都市やニュータウンへの導管敷設を進めることによって、ガス普及率は飛躍的に高まっていった。生活水準の向上や生活様式の高度化に合わせて、新しいガス器具を開発し、積極的な販売を行ったため1戸当たりのガス使用量も急速に伸びた。また円滑なガス供給を効率的に行うために、臨海部の新鋭工場で集中生産を行い、そこから需要地に至るまでは高圧輸送方式を採用するなど、合理的な製造供給体制の確立に努めた。そのために、各地に供給基地としてのガスタンクの設置が必要であった。

(2) 液化天然ガスとリストラクチャリング

1972年からは、LNG (Liquefied Natural Gas: 液化天然ガス) の受け入れ体制が完成し、ボルネオから LNG 専用船を迎えることになった。幹線網は、1960年以降、第二京阪線、大阪環状線、第三京阪線、第二阪神線、第一西部ライン、南部幹線、近畿幹線網など一体化はさらに進んでいった。⁵¹⁾ またガス源もコークス炉主体から、原油、ナフサ、LPG などへ転換し、経済性とガス品質の向上を図っていった。⁵²⁾ さらに、無公害の LNG への転換を進めた。品質的には供給設備の合理化を可能にする、カロリー・アップを実施した。器具では、自動炊飯器、レンジ、オーブン、風呂、湯沸かし器、ストーブなどの開発を行い需要拡大につなげ、空調をガスによって実施できるような器具も開発された。ごみ焼却炉から出る廃熱を利用した、地域全体の冷暖房計画なども実施するようになった。

さらに根本的にリストラクチャリングするために、LNG への転換を進め、1990年に全面転換を達成した。1972年から始まった LNG への原料転換は、極めて多くの事業機会を生み出し、LNG 全面転換を契機に、複合エネルギー事業戦略と多角化事業戦略を2本柱とする「2001年プラン」を策定して、新たな飛躍を期す「第二の創業」時代のスタートとなり、単なるガスの供給から、エネルギーを核とした複合的な事業展開が可能になった。

LNG の持つ利点は次のものがあげられる。⁵³⁾

- (1) 埋蔵量が多く、供給源が偏在していないため、長期的安定確保が可能である。
- (2) クリーンエネルギーに近く、環境を汚染しにくい。
- (3) 従来の石炭系、石油系ガスに比べて熱量が高く、ガス導管などの供給設備の利用効率が低い。
- (4) LNG の形で輸入するため、製造工程が簡素化され、製造・加圧装置の合理化、省力化が可能であり、生産効率が向上する。LNG 転換により、多くのガス中継タンクが合理化でき、土地と人材に余剰が生まれる。
- (5) マイナス160度の冷熱特性を利用した冷熱事業など、事業多角化の原資が得られる。

この利点を最大に活用すれば、大阪ガスの企業変革が進められると考えたのが、1981年に社長に就任した大西正文であった。彼は、「技術開発」「人間開発」「国際化」「情報化」の4項目の長期経営方針を掲げ、企業体質と経営構造の変革に

挑戦した。もともと大阪ガスは、公共企業の中ではマーケット志向が強い企業であった。同社が多角化経営に乗り出したのは、人材、技術をはじめとする経営資源を有効活用することは勿論、競争市場で経営感覚を身につけた優秀な出向者が、大阪ガスに新しい活力を持ち帰ることを期待していたからであった。

ガスは原料調達、製造、販売、アフターサービスを一貫して行う、多角化潜在力の高い産業である。しかも LNG への転換は、さらに冷熱というまったく新しい可能性をもたらし、多角化ポテンシャルはさらに高まった。1978年に「新規事業開発室」を設置し、多角化への取り組みを強化し、部内で芽生えたプロジェクトチームが、新規事業として分離独立していった。大阪ガスのドメインは「総合生活産業」⁵⁴⁾ にあり、具体的には、LNG ガスに基づく冷熱関連分野、消費者と結びついた生活関連分野、ガス管理で培った情報関連分野、都市ガス事業で得たエンジニアリング技術を活用した技術関連分野の4つが柱となった。

多角化潜在力が発揮されることにより、大阪ガスの業容は、多様性に富んだものとなりつつある。しかし、あまりにも無差別な多角化を進めることは、統一性を失うことになる。そのような問題点を解決するために、グループの再編成と総合力の結集方法をテーマとして、関係会社向けのガイドラインが策定された。

ガス関連技術の多面的な広がりも、多角化の大きな要因となっている。ガス会社の技術は、川上から川下までの事業ストリームの各分野において、安定供給、効率化、コストダウン、保安・保全・安全管理などに関して、マトリックス状の広がりを見せている。⁵⁵⁾ それに新たに LNG の冷熱技術が加わり、冷熱発電の大型化にも成功している。技術開発には力を入れており、研究開発本部の下で、基礎研究所、開発研究所、新技術研究所を中心として、ガス事業本部下の生産技術センター、供給技術センターが補完し、エネルギー・文化研究所が社会科学的分野の研究を行っている。これらの研究所と事業化の各部分が、基礎開発から事業化技術、ガス機器開発、導管の敷設方法の開発、バイオ関連までを研究分野としている。⁵⁶⁾

マーケティング面では、家庭用需要の伸びは低い、発電と排熱利用による温水供給を可能にしたコンジェネレーションシステムの開発は、LNG のクリーン性を武器として工業用、業務用需要を開拓し、その成長は著しい。また都市ガスの季節変動を縮めるために、冷房用需要の開拓にも力を入れており、空調用ガス需要は年率10%以上の伸びを示している。⁵⁷⁾ さらに、ガス需要を拡大するために、

機器開発との組み合わせによる用途開発が計画されており、LNG 燃料電池、天然ガス自動車、家庭用ガスエアコンなどが候補にあげられている。

大阪ガスは、多角化に関する位置づけを次のように⁵⁸⁾行っている。

- (1) 伝統的関連事業期：副産物や機器製造販売など都市ガス事業を補完する分野を中心に展開する段階。
- (2) LNG の初期有効利用期：液化ガスの製造販売や冷凍食品の製造販売など、LNG 転換に基づいて本格的な新分野の事業展開を開始した段階。
- (3) 業容の拡大期：1978年に設置された「新分野開発室」を中心に、エンジニアリング、住居設備機器、流通サービス分野などで業容の拡大が図られた段階。
- (4) 総合生活産業の実現期：1987年に策定された「2001年プラン」に基づいて、総合生活産業、大阪ガス・グループの実現を目指し、都市開発、不動産、情報通信、シルバー事業などをはじめ、サービス分野への多様な事業展開が進められた段階。
- (5) 新展開期：これまでの多様な事業展開を見直し、事業分野ごとに「中核企業」を設定し、それを中核としてさらに発展していく段階。そのための人材育成として、企業家精神の発掘と企業の活性化を目指して、「新分野チャレンジ制度」が実施された。

(3) 事前リスラクチャリングの特徴

大阪ガスのリスラクチャリングは、事前対応の事例としてあげられる。その理由は、供給ガスの LNG 転換が進めば、約2000名にのぼる余剰人員の発生が予想されたからである。その想定の下に、ガス産業の多角化の可能性を徹底的に追求したことが、リスラクチャリングの重要な要件であった。また余剰資源の発生を社内の危機感に高めたことが、事前対応を可能にしたのであった。

大阪ガスの多角化は、外見上は手当たり次第に広げてきたようであるが、その実態は、「市民の経済性と安寧を計る⁵⁹⁾」という基本的信念に基づいて、エネルギー、化学技術、冷熱、エンジニアリング、安全管理などのコア・コンピタンスを有効に活用した、リスラクチャリングであった。市場関連と技術関連の中で、慎重に事業ラインを増やしてきたものであり、経営資源を十分に確認した上での多角化であったことが、失敗例を少なくした最大の要因であった。製糸業の一部多角

化に見られるように、経営資源を保有しないままにムード的に進出した多角化とは本質的に異なるものであった。

事前リスラクチャリングとして、パラダイムや企業体質を少しずつらすことによって危機感を醸成し、資源処理系を新しい環境に微調整的に作り替えていき、それと同時並行的に情報処理系の変質を進めた。内部的コンフリクトの増大によるエネルギーのロスを少なくしてリスラクチャリングを実施したことは、資源の浪費を押さえることに役立った。

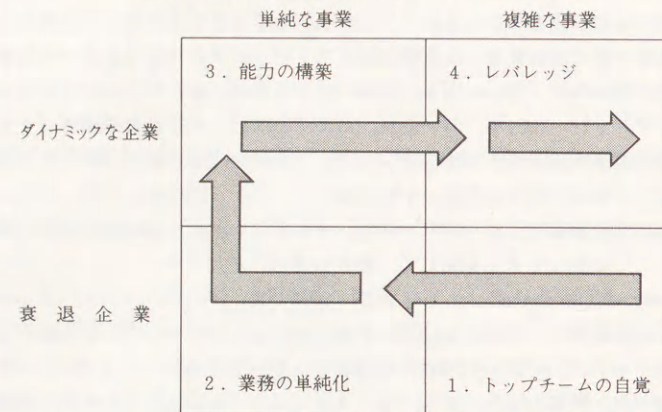
注

- 1) John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, the Free Press, 1992, p. 141 (梅津祐良訳『企業文化が好業績を生む』ダイヤモンド社, 1994年, 219頁)。
- 2) 藺出碩他編著『企業管理の新動向——リストラと21世紀のマネジメント』学文社, 1994年, 8頁, 堀新太郎・火浦俊彦『「攻め」のリストラ革命——企業を活性化させる SCRAP 戦略』ダイヤモンド社, 1994年, 23頁, 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財)関西生産性本部編『リスラクチャリングと組織文化』白桃書房, 1993年, 6頁, 望月衛・梶原豊・服部治編著『現代経営学総論』白桃書房, 1992年, 277~279頁, などを参考に、再定義したものである。
- 3) 『日本経済新聞』1995年1月15日付記事「半導体事業鉄鋼大手 神鋼独り勝ち」。
- 4) 大前研一編著『マッキンゼー 成熟期の成長戦略』プレジデント社, 1981年, 70~72頁。
- 5) 内野健一『企業リスラクチャリング——成長と破綻の分岐点』中央経済社, 1988年, 201~202頁。
- 6) 野中郁次郎『企業進化論——情報創造のマネジメント』日本経済新聞社, 1985年, 30~35頁。リスラクチャリングを成功させるには、「仮に個人の自己否定はきわめて難しいとしても、組織は生き続けていくためには、絶えざるラーニングとアンラーニングを行わなければならないのである」に要約される。リスラクチャリングには組織構造やパラダイムの根本的な転換が要求されるのである。
- 7) Charles W. Hoffer and Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., 1978, p. 181 (奥村昭博・梶原清則・野中郁次郎訳『戦略策定——その理論と手法』千倉書房, 1981年, 120頁)。
- 8) 実践経営学会監修『実践経営研究——チャート式実践経営』SBA 出版, 1990年, 179~180頁。
- 9) Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, 1993, p. 32 (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993年, 57頁)。リエンジニア

- リングは、「重要で現代的な業績の尺度である、コスト、品質、サービス、スピードのような側面で、劇的な改善を行うために、ビジネス・プロセスについて基本から考え直し、根本的な再設計を行うこと」であり、リストラクチャリングとカスタマー・サティスファクション（またはバリュー・アンド・クオリティ）の双方の考え方を満たすような概念のことである。
- 10) 経済企画庁編『昭和54年版経済白書——すぐれた適応力と新たな出発』大蔵省印刷局, 1979年, 200~204頁。
 - 11) 拙稿「経営再建過程とマネジメント——S社の事例」『甲南論集』第15号, 1988年, 94~97頁。
 - 12) James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins Publishers, 1994, pp. 85-86 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー——時代を超える生存の原則』日経BP出版センター, 1995年, 140~141頁)。
 - 13) 市川彰・山下達哉『現代戦略経営要論』同友館, 1993年, 102頁。CIは、企業の外部に対するイメージ形成だけでなく、社内向けにも、従業員の意欲向上や相互の連帯感を醸成し、情報の共有化を図れるようにする機能などを持っている。
 - 14) Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (second edition), Jossey-Bass, 1992, p. 12.
 - 15) Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, pp. 107-108 (一條和生訳『コア・コンピタンス経営——大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社, 1995年, 139~140頁)。
 - 16) クック著／原田行男・小林通訳『M & A 成功戦略——欧米先進国の実態と効果的展開』(Terence E. Cooke, *Mergers and Acquisition*, Basil Blackwell Ltd., 1986) 産能大出版部, 1991年, 40~44頁。
 - 17) ブロック・マクミラン著／松田修一監訳／社内起業研究会訳『コーポレートベンチャリング——実証研究 成長し続ける企業の条件』(Zenas Block and Lan C. Mac-Millan, *Corporate Venturing: Creating New Business Within the Firm*, Harvard Business School Press, 1993) ダイアモンド社, 1994年, 20~22頁。
 - 18) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論(新版)』有斐閣, 1996年, 171頁。
 - 19) 奥村昭博『企業イノベーションへの挑戦——新企業家精神の創生』日本経済新聞社, 1986年, 214頁。
 - 20) 君塚芳郎・坂口康編著『経営分析論』(経営会計全書18) 日本評論社, 1974年, 39~40頁。
 - 21) 後藤幸男・山上達人編『テキストブック経営分析』(有斐閣ブックス) 有斐閣, 1979年, 192~196頁。
 - 22) ポーターの競争の戦略(Competitive Strategy)は、選択した事業の競争にどのようにして勝つかの問題であり、これをそのまま事業評価の問題としてとらえることは

- 問題が大きいかも知れないが、最終的には事業評価の問題を含んでいないと、競争の戦略そのものが成立しないものと、われわれは考えている。
- 23) 大前研一著／田口統吾・湯沢章伍訳『ストラテジック・マインド——変革期の企業戦略論』(Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill Inc., 1982) プレジデント社, 1984年, 51~55頁, および大前研一・千種忠昭編著『マッキンゼー変革期の体質転換戦略』プレジデント社, 1985年, 72~73頁。KFSの問題は、マッキンゼーの戦略に関する主張の中核概念の一つになっている。
 - 24) 小林裕『競争力強化のリストラ戦略』プレジデント社, 1993年, 242~248頁。ただし、ここでは他の要素も考慮して、筆者が独自にまとめた。
 - 25) Hamel and Prahalad, *op. cit.*, p. 32 (前掲訳書, 45頁)。
 - 26) 製品・市場ポートフォリオに関しては、幾つかのタイプが存在する。ボストン・コンサルティング・グループでは市場成長率と相対的市場シェアを使い、GE社では産業の魅力度と事業の強みで表し、ホファとシェンデルでは製品と市場の発展段階と競争ポジションに基づいている。
 - 27) Hofer and Schendel, *op. cit.*, p. 107 (前掲訳書, 120頁)。
 - 28) George Stalk, Philip Evane and Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April 1992, p. 57, Steven T. Walsh, Robert L. Boylan, Joseph Morone, Albert Paulson, "Core Capabilities and Strategy: Empirical Evidence for the Semiconductor Silicon Industry," Howard Thomas and Don O'neal (eds.), *Strategic Integration*, John Wiley & Sons, 1996, pp. 161-162.
 - 29) 高柳暁編著『現代経営管理論——組織論的アプローチ』同文館, 1983年, 124頁。
 - 30) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984年, 33頁。
 - 31) 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 1981年, 134頁。
 - 32) Hamel and Prahalad, *op. cit.*, p. 202 (前掲訳書, 258頁)。
 - 33) 拙稿「経営再建計画と企業内情報ネットワーク」『甲南論集』第14号, 1987年, 57~58頁。
 - 34) 拙稿「戦略転換のマネジメント——経営再建戦略アプローチ」『甲南論集』第13号, 1986年, 90頁。
 - 35) 伊丹, 前掲書, 211~221頁。
 - 36) Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (international student edition), McGraw-Hill Ltd., 1978, p. 14 (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイアモンド社, 1983年, 17頁)。
 - 37) *Ibid.*, pp. 20-21, 27-29 (同上訳書, 26~27頁および35~36頁)。
 - 38) Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge*, Harvard Business School Press, 1994, pp. 150-154. クレセント・モデルは、成熟企業の革新の4段階として、(1)チームの自覚(革新にコミッ

図表9-注38) 企業革新のクリティカル・パス



(出所) Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press, 1994, p. 153, exhibit 6.1 'Critical Path for Corporate Renewal'.

トしたトップ・チームの創造), (2)単純化(不必要な複雑性を排除), (3)能力の構築(新しい能力を開発), (4)レバレッジ(勢いを維持し, 優位性を拡大)をあげている。このプロセスを踏むことによって, 成熟企業の若返りは可能であるとしている(図表9-注38))。

- 39) 三菱レイヨン株式会社社史編集委員会編『三十年史』三菱レイヨン株式会社, 1964年, 29~30頁, 35~38頁, および48~49頁。
- 40) 同上書, 104~105頁。
- 41) 三島康雄編『三菱財閥』(日本財閥史)日本経済新聞社, 1981年, 320~321頁。
- 42) 東洋経済新報社編『日本の会社100年』東洋経済新報社, 1975年, 143~144頁, 「三菱レイヨン」の項目。
- 43) 三菱レイヨン株式会社社内報『菱風』創立50周年記念号第266号, 1983年, 「年表」45頁および58~59頁。
- 44) 丸川晃『業績回復へのプロセス』中央経済社, 1987年, 191~193頁。
- 45) 三菱レイヨン株式会社, 前掲社内報(創立50周年記念号), 60~61頁。「MR運動」は1971年から始まり, 「ニュー MR運動」は1975年からのスタートであった。また, 丸川晃, 同上書, 193~196頁も参考にした。
- 46) 三菱レイヨン株式会社, 同上社内報, 8~10頁。金沢脩三会長の「三菱レイヨン創立50周年記念式典挨拶」。
- 47) 大阪瓦斯株式会社社史編集室編『大阪ガス最近の10年』大阪瓦斯株式会社, 1966年, 1~2頁。
- 48) 大阪ガス株式会社『明日へ燃える 大阪ガス80年』大阪ガス株式会社, 1986年, 30頁。

- 49) 大阪瓦斯株式会社社史編集室編, 前掲書, 4~5頁。
- 50) 東洋経済新報社編, 前掲書, 965~966頁, 「大阪瓦斯」の項目。
- 51) 大阪瓦斯株式会社社史編集室編, 前掲書, 78~80頁。
- 52) 大阪ガス株式会社, 前掲書, 184~185頁。
- 53) 大阪ガス株式会社神戸大学特別講座編集委員会監修『大阪ガスの経営論』KBI出版, 1991年, 129~132頁, および野村総合研究所編「Big Business 大阪ガス」[NOMURA SEARCH]第14巻5号, 1993年, 25頁。
- 54) 大阪ガス株式会社神戸大学特別講座編集委員会監修, 同上書, 117頁。
- 55) 野村総合研究所編「Business Outlook 大阪ガス」[NRI Search]第7巻5号, 1986年, 28頁。
- 56) 野村総合研究所編, 前掲雑誌, 1993年, 26頁。
- 57) 経済界「ポケット社史」編集委員会『ポケット社史 大阪ガス 社会と共によりよい暮らしを創造する』経済界, 1994年, 108~128頁。
- 58) 大阪ガス株式会社神戸大学特別講座編集委員会監修, 前掲書, 146~161頁, 第3章第3節「多角化戦略」を要約したものである。
- 59) 大阪ガス株式会社, 前掲書, 5頁。

終章 経営における分化と統合

われわれは、日本の製糸産業に属する企業の時系列的分析を中心として、産業成熟化における企業経営と戦略展開の問題を検討してきた。製糸業は、日本資本主義の創設期を支えた企業群であり、日本の近代経済の黎明期における日本の代表的な企業であった。その企業活動の歴史的発展過程は、企業経営の成熟化への道でもあった。したがって製糸業の戦略展開の分析は、生糸という特定産業の特殊事情は考慮しなければならないかも知れないが、企業経営と戦略転換の本質に迫ろうという意図を満たす可能性は十分にある。

企業の発生と発展過程、経営の機能発達と高度化、経営戦略の創成と高次元化などを時系列的に分析することから、法則性が理解できるようになる。経営は効率アップと創造性を発揮するために、常に経営管理のステップアップを繰り返してきた。その方法は、基本的に「分化と統合」の連続であったことは明らかであった。

一般的に大規模企業や大規模組織は、その下位にそれぞれ異なった下位環境を持つ、複数の部門またはサブシステムによって構成されている。それらの各部門は、それぞれの有効性を確立するために、部門環境の不確実性に対応した組織特性を生み出し、その下にさらにサブシステムを構成するようになる。このようにして、細分化された各機能単位は、それぞれが独自の部分環境を持ち、各機能単位間では、異なる機能特性を持つことになる。このように、各活動単位間の機能特性の差異、組織特性の差異が、「分化」といわれるものである。他方、企業や組織は、全体としての共通の目的と、それを達成するための意思決定を行うために、一定の統合水準を保たなければならない。これが「統合」といわれる側面である。¹⁾

人間社会における、経済活動を行う主体の最小基本単位は、各個人のレベルである。つまり行動単位としての各個人のレベルあるいは個人の一行動単位まで、

機能分化が進められるのは、生物学的必然であろう。したがって経営活動を考えるには、各個人のレベルまでの分化は自然的帰結であり、分化した機能の専門化によって、経営活動の高度化と効率化を進めることである。分化した各単位には、それぞれ独自で専門の見方や考え方があり、他方で分化した機能は無秩序に放置しておいたのでは、効率性は確保できなくなる。分化した機能をどのように全体的効率性の中で統合するかが、経営の中心課題となる。これまでの経営学の理論構成も、どのようにして分化の効率性、機能性、創造性を高めるかを研究し、その上で、分化したものをどのように統合して有効なシステムを形成するかによって、経営業績は高められてきた。

1 成熟化の持つエネルギー

成熟化とは、ある事象が最も完成した段階に至りつつある状態を指す言葉である。その事象が完成に至るまでに、多くのエネルギーが投入されてきた結果であり、成熟自体は満足すべき実態であるといえよう。したがって成熟化以降には、成長のポテンシャルは大きく減衰していく状態であり、これまでのような大きな伸びは期待できず、むしろ衰退化への危険さえ含まれることになる。成熟化は、発展段階の最高のポジションにあるが、成長エネルギーを最も期待し重視する企業からは、成長性を失ったことを敬遠され、歓迎されない状態である。

しかし一方では、成熟化は、そのような閉塞状態を打ち破って大きく伸びようと、次の飛躍へのエネルギーを蓄積し、発展への準備を行う段階でもある。その事実、これまでの多くの歴史的事実が示しており、ある社会体制や制度が成熟化段階を迎えると、ある期間の停滞を経た後に、成熟化を打ち破る新たなイノベーションが発生し、既存のシステムを越えるステップアップした新システムが萌芽した。その萌芽を育て、成長から成熟への発展過程を経て、再び次の新システムへのイノベーションが進められるという過程が、社会の発展、特に企業経営発展のダイナミズムとなってきた。

それは成熟化の持つエネルギーであり、成熟化に至るまでに投入されてきたエネルギーの蓄積からの醸成を示すものであった。そうした成熟化のエネルギーがあるからこそ、経済社会や経営システムの発展があった。われわれは、そのような成熟化のエネルギーに期待して、より高度な経営問題への対応の仕方を考えて

きた。もし成熟化段階において、ある安定状態を打ち破って、さらに高度な次元に進展しようとするエネルギーが蓄積されずに、問題のブレークスルーが起きないとするならば、企業経営の問題は衰退の段階に吸収され、二度と立ち上がることも、再度発展することも不可能となる。しかし、これまでの多くの企業経営は、衰退段階に入ったとしてもそこから立ち直り、再び発展段階に入って、再度の成長と脱成熟化過程を経ながら、次々と存続と発展の過程を高度化していった。

成熟化の持つエネルギーを証明することは、成熟産業の中の企業経営や成熟した経営システムの発展過程を分析してきた、われわれの最大の課題であり、その事実はある程度明らかになし得たものと考えている。成熟化のエネルギーを失った企業は衰退していくが、成熟化のポテンシャルを保有する企業は、次の発展段階へと戦略転換を行っていくのである。戦略転換を進められる能力こそ、成熟化のエネルギーの最大のものであり、企業が存続発展していくための必要不可欠の要素なのである。

戦略転換を進められる能力とは、環境に対応できなくなったものを捨て、新しい環境に適応するために分化した機能を担える経営資源の存在であり、分化した機能をどのように統合できるかのマネジメント能力である。分化は各機能別の最小単位にまで細分化していき、そこで発揮される各経営資源の機能が最大になった場合に、分化の効率性は高まることになる。しかし部分が最高に達したとしても、それが全体を最大のものにすることではない。全体を最大にするには、個々の部分を統制して全体の集積量を最大にするべく、全体の調和と相乗効果の発揮を図らねばならない。それが統合の重要性であり、経営問題における核心的課題である。この分化と統合を、どのように新しいシステムとして再構築できるかの能力が、われわれが考えている成熟化のエネルギーであり、成熟産業の経営を考える時の中心課題なのである。

2 機能分化とシステム統合

現代の社会は、技術革新のスピードとその空間的広がりから、目覚ましく変化している。本来、変化は企業発展の原動力であるが、その変化が早すぎると適応できない企業が多くなり、発展どころか維持・存続さえも危うくなる。自己の経営資源の制約の中で、環境に適応するように企業を再構成し、将来性の

高い事業にシフトしていくことが重要になってくる。また現在の経営環境では、生き残るために高度な専門性を要求され、企業や組織もそれに伴って専門性の高い分化を進めている。経営環境の要求するものが複雑で多岐にわたれば、それに応じて経営サイドも複雑になっていく。変化のスピードが早くなればなるほど、環境の不確実性が高まれば高まるほど、それに対応するためには、事業環境の細分化を行い、権限をできるだけ下位に委譲し、生の情報に最も近い「現場」の自律的な判断に委ね、環境への迅速で柔軟な対応が可能のようにしなければならない。そのためには、高度の専門性と深い実態に即した知識が不可欠になってくる。

人間は、自分が必要とするすべてのものを自分自身で作り出すよりも、自分の最も得意とする生産分野に特化し、他の人が生産したものと交換する方が、より効率的で有利に取得できることを知っており、分業と交換が広く一般的に行われるようになった。分業は高度の発展段階に達し、一つの製品の生産でも、その過程は細かな部分に細分化され、最終的には各個人がその部分を担当するようになった。分業と交換によって、生産効率はどれだけ向上し、人類の効用がどれだけ増大したか、はかり知れないものがある。

経済や経営における分化と統合の問題を、最初に取り上げたのはアダム・スミス (1776) であろう。彼は、国富は金銀ではなく、年々の生産物であると規定し、労働の生産力を高めることによって、国民の富である年々の生産量を増加することができると主張した。生産力は分業によって高められるとして、生産における分業の役割を重視した。さらに、労働の生産力を高めるためには、分業の採用とともに、生産的労働を使用する産業に資本を多く投入すべきであると主張した。²⁾ 機能分化とその意識的統合を進めることによって、生産力を向上することが始まったのであり、その初期の段階は、マニュファクチャによる工場という分業体制を可能にするシステムを作り上げた。

今日、個人の自律性や人間性を疎外するものとして、分業に対する批判が起きているが、基本的に分業の生産力向上機能は、少しも衰えていないものと、われわれは考える。ただ分化と統合の軋轢をどのように調整するかの問題が、解決されておらず、そのために生産力が伸び悩んでおり、統合や調整の問題が経営学の中ではより重要であると、われわれは考えている。その理由として、経済や経営活動において、最も基本的な主体的行動単位は各個人であり、それぞれの個人が、能力の限界を持ちながら環境に対応して、より大きな活動と成果を達成するため

に協働するが、果たすべき各機能については、それぞれの個人が、さらに分化された職務・職能によって果たしていくものである。職務の細分化は、それに従事する人間をそれにふさわしい雰囲気や態度、用語などに規定され、それぞれの機能に応じた独自の価値観、設定目標、関心領域を持つようになる。分化が進むにつれて、各機能単位ごとに独自の社会を持ち、異なった単位を外部環境として考えるようになる。

したがって、それらの機能分化は必然的であり、統制されたり強制されたりしなくても実行されるものである。それぞれの状況に応じて、各部門や各機能が独立して自律的に活動していくことは周知の事実である。また各職能の効率が、全体の効率にも大きな影響を及ぼすことになるのも事実である。

分化と統合の問題を実証的に研究したのは、ローレンスとローシュ (1987) の二人であった。彼らは、分化および統合のパターンと環境特性との関係を研究し、有効な組織化や管理の方法は、組織の環境特性と関連の強いことを実証した。彼らは、「分化」を単なる分業としての部門化や知識の専門化だけを意味するのではなく、態度や思考を含む「異なる職能部門の管理者間の認知的、情動的志向の相違」と定義した。³⁾ そして、分化の程度を測定する属性としては、(1)目標志向性、(2)時間志向性、(3)対人志向性、(4)構造の公式性をあげる。⁴⁾ また他方では、企業や組織は分化に対して、環境に対応するために、部門間の共通の問題について協力的な意思決定を行わなければならない。彼らによると、統合とは、「環境の要請に一体となって努力するために必要とされる部門間の協働状態の質」と定義される。⁵⁾ そして、統合の程度は、相互依存関係の緊急度による統合のパターン、階層制を持つ統合の手段、問題直視の程度やコンフリクト解消の権限階層、コンフリクト解消の影響力の源泉などに基づくコンフリクトの解消の型によって測定されるとした。⁶⁾

ローレンスとローシュは、環境特性の相違が組織の構造だけでなく、組織メンバーの行動パターンや志向性にも差異を生じることを提案した。一般的に、分化と統合の間に、分化の程度が高くなるにつれて、統合がより困難になるという関係にあり、その逆のこともいえる。高度の分化と高度の統合を要請される企業は、それに対応できるより高度の統合システムの構築が要求されるのである。

分業と交換も時代とともにますます高度化し、その過程は細分化と専門化が進んでいる。分化とは、分業や専門化の結果であり、分化した部門が、専門性と自

律性を持てば持つほど、部門間の意志疎通は困難となり、部門の利害が優先され、全体的な効率性や創造性が阻害され、全体的な総合力が低下することになる。分化が進めば進むほど、各部門間の伝達は困難となり、各部門はより独自に自律的行動をとろうとする。職務の細分化は、同一企業内にあっても、その必要要件は大きく異なってくる。限られた範囲の外部環境が対象となり、その職務に独特の知識や技術が必要となり、価値観や行動様式も異なってくる。分化が進むにつれて、組織内の人々は各部門ごとにそれぞれの組織文化を持ち、異質性が高まってコンフリクトを発生させ、部門外との意思疎通ができなくなることさえある。

このような分化の傾向は、経営活動の効率的実行に不可欠の要因であるが、企業は協働行為によって企業目的を達成するものであり、個々の諸活動を全体的な構想の下に統合し、調整し、相乗効果を高めて、企業全体の総合力をアップすることが求められているのである。しかし分化によって生じる各单位間の異質性は、価値判断の基準にも言及することになり、各機能単位間の情報伝達を妨げ、相互信頼を損ない、意見の対立を生み出すようになる。コンフリクトの背後には、価値観の対立があり、調整が困難になる原因である。

各個人が分化された狭い自己の職務の発想に固執し、行動するようになれば、組織内のコミュニケーションがうまく機能せず、調整活動が実施できなくなる。情報の共有化がなければ調整活動は進まないのである。そのための手段として、各機能単位が持つべき共通基盤が不可欠となる。そこに統合の必要性が生まれてくるし、経営における統合の重要性がある。ローシュ（1970）によれば、「統合とは、力の統一を達成するための部門間の協力関係の質である」と定義した⁷⁾。

経営が環境適応を最大の要件としているとはいえ、分化だけでは環境適合は勿論のこと、企業全体としての総合力やシナジー効果は発揮できない。分化が進めば進むほど、全体を統合することが必要であり、さらに統合する範囲も拡大していくものである。統合のための第一の要件は、情報伝達の円滑化であり、分化によって失われたコミュニケーションの基盤を回復することである。

調整のための共通基盤づくりが、統合の重要課題である。分化の傾向は人間の根源に基づくものであり、外部環境への適応条件の一つでもある。そうした分化の機能を損なうことなく、統合するところに経営の妙がある。企業は分化と統合という、場合によっては相矛盾する2つの課題を、同時に追求していかなければならない。

われわれは、企業は木のようなものとイメージする。基本的信念やそれを強化する主観的プログラムなどで構成されるバックボーンは、太くて筋の通った木の幹であり、コア・コンピタンスと呼ばれるその木の成長を支える根を持ち、事業部という枝と製品という葉を茂らせ、その中を各経営資源という細胞が張り巡らされ、情報という水分が駆け巡って、存続を可能にしていく。

企業や組織における分化と統合の問題は、古くて新しい問題である。環境の不確実性が高まり、変化の速度が加速化している現状下では、従来からの分化と統合を越える、新たなシステムの構築が重要となる。価値観のシステムも、他の経営構造と同様に、階層的な構造を持っており、統合システムを構築するためには、単位間の意見の相違を越える価値基準が必要であり、その一つがコア・コンピタンスである。統合には、個々の利害を超えた全社的な価値の提示が必要であり、その一つが基本的信念であり、部門に形成された狭い環境認識や価値観を越えたものである必要がある。

われわれがイメージする分化は、基本的に、資源処理系において発生し、徹底して追求されるものであり、効率性の基準を行動原理としている。統合は、情報処理系で主として行われる創造的行為である。それらは、企業全体は勿論、部門、グループ、個人の中でも発生し、分化と統合が一体となって単位を形成する。

3 経営における統合の範囲の重要性

現代の企業においては、多角化、事業活動の範囲の広がり、経営活動の地理的拡大、利害関係者の増大など、全体としての統合基盤をどこにおくべきか曖昧になってきている。自社のドメイン設定や、アイデンティティの確立などがいわれるようになったのも、企業の統合基盤が見失われがちになったからに他ならない。

分化の機能を認めながら、良好なコミュニケーションのための方策が求められ、有効な統合方法がいろいろと考えられてきた。コミュニケーションに必要な共通の価値観、共通の認識、共通の行動様式、共通の用語など、明示的であろうとなかろうと企業内の人々を統合するシステムが考えられてきた。それは、経営理念、経営方針、経営戦略であったり、組織構造や管理システムであったりした。各部門の相互の意見の相違を越えるシステムとして、全体を統合する、より次元の高

い統合のための価値基準が理念である。また外部環境と内部の経営資源の組み合わせとの調和を図るルールシステムが経営戦略であり、各部門間の調整を直接的に統合するのが管理システムである。これらの公式な伝達システムや調整メカニズムは、情報共有の規範として役割を果たしてきた。その上にあって、変化を識別し、とるべき方策を判断する企業の礎石として守るべきものが基本的信念である。

また統合の問題は、人間が管理目的などから恣意的に作り上げたものだけとは限らず、企業文化や企業体質のように、長い歴史的過程の中から自然的に蓄積されて生まれてきたものもある。これらの見えないシステムは、統合のために大きな役割を果たしていることになり、非公式な情報ネットワークとして、企業内の伝達システムや調整メカニズムの機能を果たしている。ただし目に見えない統合のシステムは、変化や転換には足かせとなる場合があり、そのメリットとデメリットを十分認識しておく必要がある。

統合の有効性、統合の効果性は、統合の明確性と統合の範囲によって決まるものとする。統合の明確性が高ければ、各分化の方向性がより明確になり、各分化の調整がしやすく、全体的なシナジーや総合力が発揮しやすいからである。経営管理の問題が経営効率を上げるために重要視されてきたのも、統合の明確性を高めることが、企業業績の向上につながってきたからである。

しかし一方では、これらの統合機能は、企業の分化した機能をどの範囲まで統合するかの問題と関連しており、範囲が広くなればなるほど、異質性の高い分化した部門に共通性を持たせることから、抽象性や曖昧性が増大せざるを得ない。逆に統合の範囲を狭くすれば、認識や価値の共通性が高まるため、具体性や明瞭性が高まることになる。したがって、具体的に明瞭に行動することから生まれる成果は、より確実なものとなる。その反面、統合の範囲が狭いということは、有効性の問題からは限界が大きいといえよう。何故ならば、有効性は各部門のトータルとしてよりも、各部門が発揮するシナジー効果や総合性の方が、より大きいものと考えられるからである。したがってシナジーや総合性は、より広い範囲の力を結集することによって拡大するものであり、そのためには、統合の範囲が拡大することが必要になる。

統合の効果を最初に実証した経営システムは、問屋制家内工業であった。15世紀のヨーロッパにおいて、生産性の向上の手段として、労働者の雇用や道具の改

善による生産体制が開発されたが、まだ本格的な協業や分業の形態には進展していなかった。それに伴って、新たに出現した問屋機能を担う企業家が、製品を生産する職人に対して原料と道具を貸与し、職人が自己の技術を活用して自分の家で労働し、できあがった製品は全量を企業家が引き取って加工賃を支払うシステムを作り出した。これは、生産から流通・販売に至る経路を大規模化するシステムとして、意図的に企業の枠を越えて外部まで統合機能を発揮することになった最初といえよう。

企業経営や生産における本格的な分化と統合が実行されたのは、16世紀のイギリスで発生した、マニュファクチャ（工場制手工業）の出現であった。新大陸の発見や新航路の開拓により、市場が拡大されると、生産効率を上げるために協業や分業体制を採用する必要が生まれた。それを実現できるシステムとして、同一場所で分業体制を確立して、作業できるマニュファクチャがとられた。分業による専門化で技術力は向上し、品質の均一化が進み、生産力は飛躍的に拡大していった。このシステムは、生産における分化と統合の基本を形成するシステムであり、その後、産業革命や技術的發展と結びついて高度化されたが、その基本理念には大きな変化はなかった。

統合の効果を最大化する方法の一つを実証したものは、フォード・システムであろう。フォードが実践したように、徹底した分業化を進め、単純化と標準化と専門化を徹底的に追求して、ベルトコンベアに生産システムのすべてを委ねるようにし、生産システムの中に現場の管理機能を組み入れた。これはそれまでの分業体制をさらに高度化し、生産工程のすべての分化を統合してしまったことになる。フォード・システムの成果や有効性に関しては、もはや何のコメントも不要であろうが、統合の範囲を従来以上に拡大し、生産部門のすべてを生産ラインに統合したことが成功の原因であると、われわれは考えている。ただし、フォードが考えたように、生産部門以外の諸機能をも統合したものでは決してなかった。

また、最近関心が高くなってきたリエンジニアリングに関しても、その統合の範囲を設計、資材調達、生産、販売にまで情報の高度化によって、その統合の範囲を拡大したからこそ有効性が高まったと考える⁸⁾。

統合を効果的に行う方法としては、情報の共有化により、統合されたシステムの中に各分化を組み込む方法と、共通の目標や認識を与えることによって分化の求心力を持たせる方法とがある。前者はフォード・システムに代表されるタイト

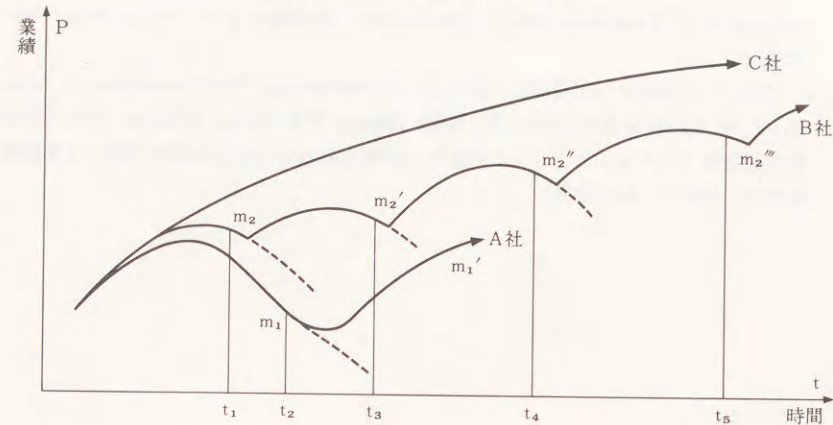
な統合の方法であり、後者はビジョンなどのルーズな統合の方法で、ネットワークなど企業を越えた統合システムに発展している。タイトな統合策は、経営学の発生時から考えられてきたものであり、環境変化が比較的緩やかであった時代では、極めて有効であった。しかし変化のスピードが高まり、異質性がより鮮明になった現代では、タイトなシステムでは対応ができず、むしろ分化した各部分が高い自律性を持って行動するが、大局的には全体の目的、目標内に収まるようなシステムが、望ましいものとなってきた。戦略においても管理においても、できるだけ緩やかな統合を行おうとする傾向にある。

統合の方法も、時代とともに変化していかなければならない。分化の方法は環境の変化に迅速に対応していくが、しかし統合の方法は、その範囲の広さや機能的曖昧性から、変化に遅れる場合が多い。企業の持つ要素や資源、能力をどのように組み合わせ、どのように配列するかによって企業の他社にない能力を作り出せるかが統合の本質である。新しいシステムの組み合わせが生み出すバリエーションを高めるものである。そのことが、閉塞した状況や成熟状態を開くエネルギーとなるのである。経営における環境とのミスマッチは、統合機能により多く発生する。また統合に対する各分化の解釈の仕方が異なり、統合機能が十分に働かないこともある。

企業は社会的存在として永続的に発展することが、経営の最大の課題の一つとなってきた。しかし、そこで実施されるある一つの経営の型は、一定の条件の下では有効であっても、環境や資源展開の変化によっては、その有効性は永続的なものではない。また、経営は極めてパラドキシカルなものであり、一つの理論や管理方法の究極的な追求は、逆機能の発生と増大を招くことになる。この企業経営における2側面を同時に解決するためには、その時々状況に適合した資源処理系と情報処理系を持つ企業に順次転換していく以外にないと、われわれは考えている。これは統合システムの構築であり、とりもなおさず実践的な基本である。経営戦略の転換過程を意味するものであり、新たな対応システムを構築することである。経営の転換と業績の関係は図表終-1のようにモデル化される。

われわれが主として分析してきた製糸業は、分化の点では時代に即応する体制を整えていたものと判断されるが、戦前では、原料から生産までの生糸製造の部分を統合し、成功を収めた。しかし、戦後の製糸業は、分化に関しては大きな変化はなかったが、統合面では生糸製造に限定し、生糸の原料から消費分野にまで

図表終-1 経営転換と業績のモデル



言及し得なかったのが衰退の原因とわれわれは考えている。成熟化した産業でも、再成長を可能にするのは、統合機能がより広範囲に発揮できる産業や企業であると結論づけられる。また、政治的な介入も企業の成熟化のエネルギーが発揮できるように、有効な統合システムを再構築することを支援するような体制が望まれる。

注

- 1) 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織減少の理論と測定』千倉書房、1978年、78頁。
- 2) アダム・スミス著／大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富』(Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776) 1巻(岩波文庫)岩波書店、1966年、97～115頁。分業に関しては、第1編第1章「分業について」で有名なピンの生産事例に始まって、第2章「分業をひきおこす原理について」、第3章「分業は市場の広さによって制限されるということ」の各章で分業の重要性を強調している。
- 3) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, 1976, p. 11 (吉田博訳『組織の条件適応理論——コンティンジェンシー・セオリー』産業能率大学出版部、1977年、13頁)。
- 4) *Ibid.*, pp. 9-11 (同上訳書、11～13頁)。
- 5) *Ibid.*, p. 11 (同上訳書、14頁)。
- 6) *Ibid.*, pp. 44-49 (同上訳書、52～56頁)。

- 7) Jay W. Lorsch, "Introduction to Structural Desing of Organization," G.W. Dalton and P. R. Lawrence (eds), *Organization Structure and Desing*, Irwin Inc., 1970, p. 5.
- 8) Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, 1993, pp. 51-53 (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命——企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社, 1993年, 83~86頁).

